

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM MPES: ESTUDO DE CASO DA CACHAÇA EXTREMA

Jéssica Barros da Silva Rocha

Graduada em Tecnologia em Comércio Exterior pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. E-mail: jessica.barros_18@yahoo.com.br

Gerda Lucia Pinheiro Camelo

Mestre em Gestão e Políticas Públicas pela UFRN (2001). Especialista em Gestão da Qualidade Total pela UFRN (1999), Comércio Exterior com ênfase em pequenas empresas pela Universidade Católica de Brasília (2004) e em Educação de Jovens e Adultos pelo CEFET-RN (2007). E-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

O comércio exterior existe desde o início das civilizações e se justifica devido às diferenças existentes entre os países, o que possibilitou diversos acordos ao longo da história e a busca por vantagens competitivas. No mundo globalizado atual, tais diferenças e arranjos ganharam novas formas e tendências, empresas de todos os portes lidam com o comércio exterior e sua crescente relevância para sua sobrevivência em diferentes escalas, inclusive em seu mercado doméstico com a concorrência internacional. Este trabalho objetiva mostrar a importância do conhecimento acerca do processo de internacionalização para a inserção de uma empresa no mercado externo, vislumbrando a realidade das micro e pequenas empresas dentro deste cenário e como tal conhecimento é ainda mais crucial para estas. Para tal, a metodologia utilizada é composta por uma pesquisa intervencionista, que proporcionou maior diálogo com o objeto de estudo, e um estudo de caso de um produto, a Cachaça Extrema, que uma empresa potiguar de pequeno porte está internacionalizando.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio exterior. Internacionalização. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The foreign trade exists since the beginning of civilizations and justify itself on the differences between the countries, what made possible many agreements through history and the search for competitive advantages. At the globalized world now a days, those differences and agreements have new modes and tendencies, all sizes enterprises have to deal with the foreign trade and its rising relevance for their survive on different levels, including on their internal markets with the foreign rivalry. This work aims to show the importance of the knowledge about internationalization process to inset an enterprise on the outside market, glancing the micro and small-sized-businesses on that scene and how such knowledge is even more important to them. In that way, the methodology used is made up of an interventionist research, which provided more dialogue with the object on study, and a product case study, the *Cachaça Extrema*, that a *potiguar* small-sized-enterprise is internationalizing.

KEY-WORDS: Foreign trade. Internationalization. Micro and small-sized-businesses.

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM MPES: ESTUDO DE CASO DA CACHAÇA EXTREMA

INTRODUÇÃO

O universo crescente de inserção das micro e pequenas empresas (MPes) brasileiras no comércio internacional já é uma realidade, haja vista a potencialidade eminente vista nas empresas de menor porte com o advento da globalização. Nesse contexto, analisar as etapas do processo de internacionalização e compreender as suas diferentes modalidades, pode ser de contribuição elementar para uma inserção bem-sucedida de uma MPE no cenário internacional.

Como o crescimento acelerado do comércio internacional e a visão globalizada trouxeram para o mundo uma realidade em que fronteiras geográficas já não são mais entraves para a comercialização, o mundo globalizado passou a contar com novas tecnologias e rotas comerciais que aproximam compradores e vendedores de todo o mundo (BLANK E PALMEIRA, 2006).

Com essa nova realidade, o comércio exterior está cada vez mais presente na realidade das empresas, sendo que a internacionalização contribui para a melhoria e desenvolvimento das empresas, quer na conquista de novos e mais lucrativos mercados, quer na preservação de sua posição no de mercado interno. Com a abertura comercial brasileira na década de 90, os produtos nacionais foram obrigados a se modernizar, se qualificarem, pois passaram a contar com a acirrada concorrência de produtos oriundos de todas as partes do mundo.

Apesar da internacionalização ser uma realidade cada vez mais presente no vocabulário das empresas, muitas delas, no Brasil, ainda vêem esta atividade como uma “fuga” para crises, mentalidade esta que vem mudando aos poucos com a devida conscientização do empresário brasileiro através de ações governamentais e de instituições relacionadas.

No que tange às micro e pequenas empresas (MPes) brasileiras, estas ainda têm uma tímida participação nas exportações brasileiras - muitas vezes devido à falta de consciência exportadora e até mesmo de oportunidade de acesso ao *know-how*. Segundo informações colhidas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Rio Grande do Norte (2010), a participação reduzida principalmente das micro empresas nas exportações brasileiras se dá devido às limitações financeiras destas que comprometem seu sustento em situações adversas no mercado internacional, embora esse fato não deva inibir a iniciativa de se internacionalizar.

Segundo Blank e Palmeira (2006), até pouco tempo, exportar era apenas para grandes empresas, mas a globalização das duas últimas décadas trouxe oportunidades para as empresas de menor porte. Os mercados brasileiro e mundial passaram a observar com maior atenção as MPes, vendo nestas, as protagonistas do novo cenário global.

As MPes vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado atual, gerando empregos e receita para a nação. Órgãos existem puramente para apoiá-las a se lançarem e permanecerem no mercado de forma competitiva, como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o que mostra a potencialidade que emana das empresas brasileiras de menor porte.

Nesse contexto, as MPEs se mostram uma fonte de estudos promissora, principalmente no que tange aos processos de internacionalização, haja vista que estão buscando não se limitarem ao mercado doméstico com a consciência de que a internacionalização é uma importante arma competitiva em todos os contextos. Contudo, aspectos devem ser considerados no momento de se optar por atingir o mercado internacional, pois tal ação exige muito mais que boa vontade das empresas, junto ao mercado extremamente acirrado que lhes aguarda. É interessante que a empresa atue no cenário mundial de forma sustentável e competitiva.

Tendo em vista a relevância da internacionalização na realidade das MPEs, este estudo pretende compreender: **como a análise das etapas do processo de internacionalização contribui para viabilizar a inserção das MPEs no cenário internacional?**

O presente estudo tomará como base exploratória a realidade de uma MPE norte-rio-grandense que passa pelo processo de internacionalização de um de seus produtos, a Cachaça Extrema, objeto do estudo de caso, a fim de ilustrar como a análise das etapas desse processo tem a contribuir para o alcance dos objetivos da empresa no cenário internacional.

No tocante aos objetivos deste trabalho, seu foco principal é analisar as etapas do processo de internacionalização como forma de contribuição para a inserção da MPE no cenário internacional. Busca-se, ainda, como objetivos específicos, compreender as variáveis do macro-ambiente e suas implicações no processo de internacionalização, analisar os aspectos referentes ao micro-ambiente e suas influências no ambiente da empresa e compreender as diferentes modalidades de internacionalização existentes.

Este trabalho justifica-se tendo em vista o atual contexto das MPEs e a mudança de mentalidade que vem ocorrendo nos empresários brasileiros, ao se notar a crescente procura por instituições de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), inferindo-se a relevância de se analisar a potencialidade destas empresas para sua inserção no mercado mundial.

Com o advento da globalização, aqueles que não se adaptam ao contínuo intercâmbio cultural e comercial entre países perdem em competitividade e se tornam obsoletos, este estudo justifica-se na necessidade de se observar certos parâmetros no momento de se decidir pela internacionalização, seja na tomada de decisão das empresas interessadas, seja para subsidiar os profissionais que tem contato direto com essa realidade junto às empresas. Pretende-se compreender a relevância da análise das etapas do processo de internacionalização como forma de melhoria e viabilização da inserção da MPE no cenário internacional.

No trabalho proposto, se mostra interessante tomar como estudo de caso um dos produtos de uma MPE norte-rio-grandense de bebidas artesanais, a Cachaça Extrema, visto que é evidente o potencial de internacionalização do produto e devido à mudança pela qual tem passado o mercado consumidor da cachaça no Brasil e no mundo, além do fato deste produto estar passando por seu processo de internacionalização.

Apesar da incipiente participação da cachaça produzida no país na pauta de exportações brasileira, seu consumo mundial vem aumentando desde que o produto foi lançado no mercado mundial. Segundo dados do *International Trade Centre* (INTRACEN), as

importações da cachaça são ascendentes desde 2001, o que mostra a potencialidade do segmento, justificando sua escolha para estudo deste trabalho em âmbito mercadológico.

Segundo estudos contínuos do SEBRAE, as MPEs também têm demonstrado crescente conquista de mercado, onde se devem considerar políticas de fomento à exportação, dentre outros mecanismos que beneficiam não só os exportadores brasileiros, mas também os micro e pequenos empresários que têm potencial e querem inserir seus produtos no cenário mundial.

Para fins acadêmicos, este projeto justifica-se por propor uma análise objetiva acerca do processo de internacionalização, além de suas diferentes modalidades, contribuindo para o *know-how* do meio científico no tocante aos procedimentos necessários para que se alcance esse objetivo em uma empresa.

METODOLOGIA

Tendo em vista que este trabalho busca compreender o universo de uma empresa, seus aspectos micro e macro ambientais, a fim de compreender a relevância do processo de internacionalização, a metodologia adotada é a linha de pesquisa intervencionista, ou pesquisa-ação, visto que esta irá contribuir mais adequadamente aos objetivos deste trabalho.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa intervencionista tem por finalidade interferir na realidade estudada a fim de modificá-la. Como este trabalho objetiva mostrar os requisitos internacionais necessários para a inserção de uma MPE no cenário global, tal meio de pesquisa se mostra mais condizente ao desenvolvimento deste trabalho.

A metodologia tem importante papel norteador no meio acadêmico. Por meio dela, é demonstrada a linha de raciocínio produzida durante a pesquisa científica e, assim, orienta o pesquisador em conformidade com seu objetivo final.

Neste trabalho, é feito um estudo exploratório descritivo das etapas do processo de internacionalização. Dentro da pesquisa intervencionista, Vergara (2004) ainda aponta o mecanismo de pesquisa participante, que também contribui para o alcance dos objetivos aos quais se propôs este projeto, visto que envolve não só o pesquisador, mas os indivíduos inseridos no problema sob estudo, promovendo uma maior integração entre pesquisador/pesquisado.

A escolha metodológica do trabalho se deu, assim, em uma inter-relação entre observador e objeto pesquisa, já que se pretendia adentrar no ambiente da empresa a fim de compreender sua conjuntura e como se dão as etapas da internacionalização.

Foi proposta, ainda, a realização um estudo caso em uma empresa norte-rio-grandense de bebidas artesanais, que passa por seu processo de internacionalização tendo como seu principal produto a Cachaça Extrema. A pesquisa-ação se dará, neste quesito, no tocante ao caráter intervencionista do pesquisador no processo pelo qual passa o produto em estudo, contribuindo para a empresa no fornecimento do *know-how* sobre as etapas da internacionalização e na elaboração de pesquisas de mercado que somem aos interesses na empresa.

Dentro da pesquisa-ação, foi feito o estudo das etapas do processo de internacionalização, compreendendo este o diagnóstico da empresa, análise de mercado, eventual adequação do produto e promoção comercial deste, sendo condição *sine qua non* para este trabalho a aproximação entre pesquisador e objeto pesquisado proporcionada por esta linha metodológica.

ATITUDE EMPREENDEDORA E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Empreender não se trata apenas de gerir um negócio. É atuar ativamente nele, inovando, melhorando, correndo riscos conscientes e buscando sempre o desenvolvimento pleno da empresa, a conquista de mercados, não apenas se manter “vivo” nele. Nesses pontos, evidencia-se a diferença entre um empresário e um empreendedor, constatando com o último que atitude pró-ativa, o uso de estratégias empresariais de maneira eficiente podem trazer resultados significativos no desenvolvimento de uma empresa.

No que tange ao comércio exterior e à internacionalização de empresas dos diferentes portes, conhecer seus pontos fortes e explorá-los, como também seus pontos fracos e melhorá-los pode proporcionar oportunidades reais no mundo globalizado. Aqueles que adiam sua internacionalização, já têm de conviver com ela em seus mercados domésticos, com a concorrência de empresas estrangeiras cada vez mais conquistando mercados ao redor do mundo.

Conforme sugerem Blank e Palmeira (2006), internacionalizar uma empresa envolve conhecimentos micro e macro-ambientais, conhecer o mercado no qual se pretende atuar, como também ter um perfil empreendedor aguçado, haja vista que inovação e flexibilidade são características básicas para a sobrevivência de uma empresa em qualquer tipo de mercado, afirmando que,

Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras; estar aberto para a inovação; ter flexibilidade para adaptar-se às demandas regionais de forma criativa; saber interpretar as tendências mundiais. (BLANK; PALMEIRA, 2006, p. 3)

Neste contexto, os referidos autores ainda apontam que as MPEs devem coletar, ao máximo, dados que possam manter sua sobrevivência no mercado e atender as necessidades dos consumidores cada vez mais seletos na compra de produtos.

A fim de se compreender melhor a relevância do perfil empreendedor, principalmente no que tange a MPEs, este trabalho utiliza Salim et al. (2004) que, em conformidade com estudiosos da área do empreendedorismo, afirma a existência de algumas qualidades que estão presentes nos casos de sucesso no mercado, sendo algumas delas:

- a) a capacidade de identificar oportunidades que o mercado oferece - como se deu com o produto que se pretende analisar no estudo de caso deste trabalho, a Cachaça Extrema, onde a empresa constatou no aumento do consumo mundial de cachaça nos últimos anos e no perfil do consumidor norte-americano e europeu, principalmente, uma ótima oportunidade para inserir seu produto nesses mercados com maior abertura nesse segmento;

- b) o conhecimento, que representa o domínio do empresário acerca do seu ramo de negócio e que lhe proporciona uma maior segurança na elaboração de estratégias de mercado e na tomada de decisão;
- c) assumir riscos, principalmente no cenário internacional que está muito mais vulnerável às variáveis macro-ambientais é um ponto primordial para o verdadeiro empreendedor, segundo os autores;
- d) a organização, que proporciona à empresa a capacidade de utilizar de maneira mais eficiente e eficaz os recursos humanos e materiais que dispõe;
- e) ter liderança, o que é crucial, haja vista que vai além da empresa, pois além de favorecer relações equilibradas dentro da empresa e com fornecedores e clientes, por exemplo, contribui para a definição e conquista dos objetivos organizacionais – um fator chave no processo de internacionalização, pois é elementar que toda a empresa esteja envolvida no processo e que a empresa tenha seus objetivos consolidados a fim de não se desviar deles ao longo do caminho.

No que diz respeito as MPEs, tais características são primordiais para seu sucesso em quaisquer mercados que optem por se inserir, seja no doméstico ou principalmente no internacional. Essas qualidades devem ser inerentes a todo empreendedor e é ainda mais importante àquele que dispõe de estrutura e recursos limitados para atuar do mercado, tendo que fazer uso delas para se mostrar eficiente e competitivo frente aos seus concorrentes e consumidores.

No tocante à atitude empreendedora e ao mercado, uma palavra se faz muito presente nas reuniões empresariais: estratégia. Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente na literatura da especialidade, existindo inúmeras definições.

No que tange à estratégia empresarial, Thompson Jr. e Strickland III (2000), definem como a estratégia da empresa um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Desta forma, infere-se que, no sentido próprio da palavra *estratégia*, esta se mostra presente nas empresas independente de porte ou nacionalidade, haja vista a abrangência constatada de seu conceito. O que diferenciará as empresas nesse quesito será a forma de traçar tais estratégias, ao passo que isto se dá mediante a realidade peculiar a cada uma, seu segmento, a atuação dos concorrentes, o perfil do seu público-alvo, especificidades dos mercados, entre outras variáveis que devem ser consideradas.

Na atualidade, uma estratégia comumente utilizada no mercado internacional é a de agregação de valor ao produto, que pode se dar mediante o desenvolvimento tecnológico do produto ofertado, implicando no aumento considerável de sua qualidade e sua eventual diferenciação a frente do produto concorrente, como também se dar através de fortes investimentos no marketing internacional do produto, dentre outras abordagens (LOPEZ, 2005).

Devido às características do mercado internacional, como menor lucratividade, haja vista a acirrada concorrência encontrada, um maior risco de retorno do investimento feito, como também tempo de giro das negociações, devido as variáveis desse mercado – culturais, sociais, políticas e outras –, o uso de estratégias que venham a aumentar as chances de lucratividade da empresa são tão exploradas, como é o caso da estratégia de agregação de valor supracitada.

Para atuar no mercado internacional, a empresa necessita desenvolver uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado internacional. A formulação de uma estratégia baseada em pesquisas e avaliações bem feitas aumenta muito as chances de que sejam tomadas as melhores decisões. (LOPEZ e GAMA, 2007, p. 34)

Sendo assim, pode-se entender que o ato de empreender e de elaborar estratégias tanto para o mercado doméstico, quanto para o mercado internacional contribuem para o desenvolvimento das empresas. No que tange às MPEs, conseguir se internacionalizar e se manter atuando no cenário internacional virá a lhe representar não apenas ganhos receiptuais, mas também de qualidade e competitividade.

AMBIENTE GERAL DE UMA EMPRESA

No âmbito empresarial, há fatores de extrema interveniência para a sobrevivência e sucesso da empresa em meio ao complexo capitalista no qual se vive. Com a globalização ascendente, a internacionalização se tornou uma realidade constante no ambiente das empresas. Elas devem buscar sua melhoria constante seja para conquistar novos mercados, seja para manterem seu *market share*¹.

Segundo Barbosa (2004), a globalização exerceu grande influência nos sistemas mundiais de comércio, ao passo que as transações entre pessoas, empresas e governos em torno do mundo ganharam uma agilidade e uma eficiência nunca antes experimentada. O autor cita as contribuições macro-ambientais promovidas por esse novo contexto mundial, como a redução de barreiras alfandegárias e entraves burocráticos, taxações, cotas, além de uma maior integração entre os países com a criação de blocos econômicos, mercados comuns, tratados multilaterais, dentre outros benefícios.

Nesse contexto, a empresa deve ter consciência e segurança quanto a seu próximo passo, principalmente quando se trata de mercado internacional. Para tal, é pertinente considerar as variáveis macro-ambientais e suas implicações para a empresa. A relevância de se analisar o ambiente é identificada no que concerne à sobrevivência e ao sucesso da empresa, pois estes dependem de seu conhecimento mercadológico e de sua sintonia com o ambiente.

Para MPEs, ter autoconhecimento pode ser um fator crucial para seu sucesso no mercado internacional, haja vista que terá que enfrentar as mesmas barreiras que as grandes empresas internacionais, mas com um poder de barganha e um nível de recursos bem mais

¹ *Market share* é um termo em inglês que faz referência a participação de mercado de uma empresa ou a quantidade de mercado que essa empresa domina.

limitado. Para tal, a empresa deve manter-se sempre a par das variáveis externas, pois estas irão influenciar diretamente nas decisões internas.

O ambiente geral contempla o estudo dos mercados-alvo da empresa, o perfil de seus clientes, como também o comportamento da sua concorrência. No que tange à análise do ambiente externo da empresa, esta envolve elementos externos à organização que lhe são relevantes, focando na “identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas” (AAKER, 2007, p. 35).

A análise geral da empresa, os aspectos externos à organização, não deve ser um fim em si, mas seu resultado deve ser a identificação de tendências, oportunidades e ameaças que empresa pode vir a encontrar além de seus muros. Descobrir uma oportunidade pode trazer consideráveis ganhos de conhecimento e lucros para a empresa, como também uma ameaça pode por em risco o equilíbrio administrativo e financeiro desta.

Toda empresa existe numa complexa rede de forças ambientais, estando ela suscetível a tendências e sistemas político-legais, econômicos, entre outros. Para Certo et al. (2005), o ambiente externo à empresa é aquele formado por componentes que possuem forte relevância e que a empresa não pode controlar, sendo eles: o econômico, o social, o político, o legal e o tecnológico.

Questões de âmbito econômico, como flutuação do câmbio, cenário global e acordos monetários internacionais, aumento ou diminuição do produto interno bruto, influem diretamente no macro-ambiente da empresa. Estes fatores poderão ser decisivos na escolha do momento certo para se exportar, quando o câmbio está em alta, ou importar, geralmente quando a moeda estrangeira está em baixa. Também irão interferir diretamente nas negociações de preço internacional do produto, pois os contratos exigem as delimitações e seguros acerca do câmbio.

O componente econômico trata de como os recursos são usados e distribuídos no ambiente. Como exemplo, se tem o produto interno bruto (PIB) dos países, taxas de inflação, de juros, tributos e receitas de consumidores, entre outros. (CERTO et al, 2005)

Questões político-legais, como tratam Wright et al (2000), como resultados de eleições, legislações, decisões de comitês e instâncias em diferentes níveis governamentais também irão influir nos negócios da empresa. Acordos políticos como os recentes tratados de preservação ambiental e baixa emissão de poluentes, passam a ser obrigatórios nos mercados e a ter força de lei junto às empresas que atuam ou pretendem atuar nos mercados dos países membros, mostrando a relevância do componente político-legal para as mais diversas empresas.

O componente político, na visão de Certo et al (2005), compreende elementos relacionados às decisões governamentais, em que também estão presentes acordos e tratados internacionais, políticas federais de fomento à exportação, que fornecem subsídios às empresas iniciarem sua internacionalização, promovendo isenção/suspensão de tributos quando o produto final destina-se ao exterior, à exemplo do mecanismo de *drawback* criado pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), além de outros mecanismos e órgãos de fomento, como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), que auxiliam o empreendedor brasileiro, num contexto macro, a se internacionalizar (CERTO et al, 2005).

No que concerne ao componente tecnológico, conforme Wright et al. (2000), este inclui melhorias e inovações científicas para a produção de mercadorias e serviços, como também novos procedimentos e equipamentos para a modernização da empresa a agregação de valor a seu produto – sendo este componente um dos principais responsáveis pelo aumento das margens de lucro dos produtos no mercado internacional.

As mudanças de âmbito tecnológico, são as mais rapidamente sentidas na organização, haja vista a agilidade que estas devem ser promovidas a fim de se evitar a obsolescência da tecnologia, que vem tendo crescentes avanços por todo o mundo.

Segundo estudos, no Brasil, a maioria das MPEs encerra suas atividades com pouco mais de um ano de exercício social, conforme pesquisas existentes. Algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida econômica e social de sua comunidade, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação. Dentre os principais fatores que contribuem para o encerramento das atividades, encontram-se aqueles relacionados à falta de tecnologia.

Há também que se considerar a influência do componente social na atuação da empresa. Esse quesito engloba as características da sociedade da qual faz parte a empresa, sendo que, ao optar por se internacionalizar, as características do país-alvo devem ser levadas em consideração, visto que tais fatores influenciam diretamente no perfil de consumo da população, bem como os níveis educacionais, costumes e crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica de uma população fazem parte do componente social. (CERTO et al, 2005)

Nesse componente, as expectativas que uma sociedade cria sobre um produto ou empresa podem representar mais oportunidades e/ou restrições, conforme abordam Wright et al (2000). A empresa que almeje seu sucesso, independentemente do mercado em que atua, deve considerar o que seus *stakeholders* (grupos interessados) esperam ter de retorno dela e tal fato influenciará diretamente nas suas atividades e formas de abordagem mercadológica.

Há, ainda, de se analisar o componente legal em si, que consiste na conformidade com a legislação do país de origem e também daqueles em que a empresa pretende atuar, ao se optar pelo mercado externo. Fatores como a relação entre o meio ambiente e desenvolvimento econômico da empresa e sua contribuição ao desenvolvimento da sociedade são pontos relevantes que devem constar a favor da empresa.

Segundo Certo et al (2005), o aspecto internacional tem sido cada vez mais presente nas empresas, independente de seu porte. Leis, práticas políticas, cultura e ambiente econômico que prevalecem nos parceiros estrangeiros são aspectos recorrentes em um número cada vez maior de empresas.

Desta forma, uma empresa, principalmente a de menor porte, que almeje obter êxito em seu processo de internacionalização deve munir-se da maior quantidade de informações acerca do contexto no qual se inserir e ter conhecimento sobre seu ambiente externo, a fim de ter subsídios que embasem suas decisões e estratégias em um mercado tão competitivo quanto o internacional.

AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA

No ciclo de vida de uma empresa, não apenas ter domínio acerca dos seus aspectos externos pode contribuir para sua sobrevivência no mercado; é necessário que esta se atente para questões internas também, mais perceptíveis e controláveis, porém não menos complexas e relevantes.

Certo et al (2005), definem o ambiente interno de uma empresa como sendo o nível de ambiente que está imerso nela, com implicações imediatas e específicas na administração.

Nos dias atuais, de ambiente globalizado e de alta competitividade, o diferencial de uma empresa está na conquista de novos mercados e, conseqüentemente, no aumento de toda a cadeia que se segue, seja no mercado doméstico ou no internacional. Para tal, aspectos internos como organização e gerenciamento do fluxo produtivo da empresa é crucial, dando-lhe conhecimento acerca de sua capacidade produtiva disponível para uma gestão mais eficiente e eficaz.

É na análise do ambiente interno que a empresa pode constatar quais os recursos tangíveis e intangíveis que dispõe, a fim de descobrir as competências básicas que podem lhe proporcionar vantagens competitivas. (OLIVEIRA, 2007)

Segundo Blank e Palmeira (2006), a qualificação das empresas deve se dar posicionando-as estrategicamente, atuando localmente e agindo globalmente, buscando assim atingir o sucesso no cenário internacional.

Ao se pensar localmente, consideram-se aspectos como gerenciamento de recursos humanos/intelecto, com a contínua capacitação dos funcionários, e aspectos financeiros, que fornecem subsídios para investimentos em qualidade do produto/serviço a ser ofertado e um fluxo de caixa equilibrado para que a empresa possa arcar também com instabilidades do mercado.

Quando os autores mencionam o agir globalmente, referem-se em estratégias mercadológicas abrangentes e empreendedoras e sua relação com os aspectos internos, que lhes dão suporte. Sendo, desta forma, essencial a análise e conhecimento dos aspectos internos à empresa.

Contudo, encontra-se um impasse acerca do limiar que difere ambiente interno de ambiente externo. Certo et al (2005) divide os níveis dos ambientes da empresa em geral, operacional e interno, sendo o operacional – fornecedores, clientes, concorrência, mão-de-obra – incluído no macro-ambiente empresarial. Já Oliveira (2007), admite apenas os ambientes interno – recursos financeiros, tecnológicos, físicos, organizacionais (como estrutura de coordenação e comunicação), humanos, dentre outros – e externo – “fatores e elementos de fora da empresa e que interferem na sua atuação” (OLIVEIRA, 2007, p. 7). Contudo, este estudo opta por adotar a linha de maior consenso entre os estudiosos do assunto, onde aspectos como concorrência, fornecedores e clientes fazem parte no micro-ambiente da empresa, haja vista que se toma por referência o fato de que o macro-ambiente contempla aspectos que influenciam a empresa, mas que esta não tem controle sobre eles e o micro-ambiente corresponde a aspectos que estão sobre influência direta ou indireta da empresa.

Há de se ressaltar a relevância da administração dos recursos humanos que a empresa dispõe. Ao se optar por atuar no exterior, é fundamental que todos os participantes do processo, estejam devidamente motivados e em sintonia com o objetivo da empresa. Ter na equipe, um funcionário com experiência no mercado internacional pode fazer grande diferença no alcance das metas. Assim, conhecer e saber administrar eficientemente seu *stuff* (quadro de funcionários), é crucial para o aumento da eficácia do negócio.

Os recursos organizacionais existentes na empresa também devem ser considerados na análise interna. Deve-se saber se eles “estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implementação dessas estratégias” (WRIGHT et al, 2000, p. 90).

Os recursos físicos também são importantes, haja vista que vão desde a infra-estrutura da empresa à uma estruturada logística de distribuição, o que é crucial para o desenvolvimento das demais ações da empresa. Sua produção e capacidade produtiva dependerão diretamente destes recursos, como também os recursos humanos necessitarão de uma infra-estrutura básica para desenvolver suas atividades. O ideal é haver uma combinação equilibrada de recursos humanos, organizacionais e físicos para o pleno funcionamento de uma empresa.

Desta forma, pode-se inferir como é relevante conhecer a estrutura interna da empresa, como também o perfil e comportamento de seu público-alvo, estar atualizado acerca das tendências de mercado, dos seus concorrentes e manter relações boas e duradouras com fornecedores e clientes são questões primordiais para o alcance dos objetivos da empresa.

A INTERNACIONALIZAÇÃO E AS MPES

Antigamente, o conceito de comércio exterior era pouco difundido na cena empresarial brasileira e boa parte das empresas viam apenas duas chances de trabalhar com o mercado externo, a importação e/ou a exportação. Atualmente, a internacionalização vem sendo difundida em seu mais amplo significado pelo Governo Federal e possibilitando ao empresário atuar em diversos canais e através de vários mecanismos que tornam sua empresa internacional.

O CENÁRIO INTERNACIONAL

O comércio internacional tem a característica de amplificar questões já enfrentadas no mercado doméstico e que fazem parte da realidade de qualquer empresa, como produtividade, custos finais, concorrência, logística de distribuição, dentre outros aspectos essenciais no cotidiano empresarial. As dificuldades naturais enfrentadas pelas empresas contam com o cenário muito mais agressivo e repleto de riscos.

Conforme Lopez (2005), o comércio exterior acentua aspectos conrriqueiros por ser muito mais competitivo, que carece de conhecimento prévio acerca de sua dinâmica, com mais ameaças e retornos financeiros mais longos. Além da competitividade, somam-se diferenças culturais e de consumo, características mercadológicas e especificidades para a entrada de novos produtos. Aspectos que exigem persistência e também investimentos por parte das empresas que buscam a internacionalização.

Para se compreender o cenário externo que as empresas irão enfrentar ao optarem por se internacionalizarem, Lopez (2005, p. 43) afirma que

Para atuar nesse cenário, a empresa brasileira, predominantemente familiar, precisa adotar as mesmas práticas vigentes lá fora: sair de certo amadorismo operacional, se afastando de mecanismos de tentativa e erro, mediante a aquisição de conhecimento, previsão, implementação e acompanhamento. A concorrência agora é com empresas que provavelmente já atuam nessas condições.

A empresa deve ter consciência de que, embora atuar no mercado internacional não seja de seu interesse momentâneo, ela sentirá dificuldades para preservar seu espaço no mercado doméstico, haja vista a intensidade dos processos de internacionalização na atualidade, que abrem espaço para que empresas estrangeiras também atuam em seu mercado.

A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Frente à globalização dos mercados, a internacionalização tornou-se uma importante arma estratégica no âmbito empresarial. Conforme Lopez e Gama (2007), o comércio exterior é uma peça fundamental para o desenvolvimento sustentável e alcance de posição mais favorável de um país na economia global. O desenvolvimento empresarial proporcionado pela internacionalização estimula a eficiência e a exposição ao mercado externo propicia aprendizado e inovação, qualificando e capacitando a empresa.

Ao optar por atuar no mercado externo, a empresa se depara com novos conceitos e parâmetros culturais diferentes, sendo obrigada a aprimorar seus processos administrativos e organizacionais a fim de conseguir enfrentar os diversos desafios que surgem. Quando se trata de diversificar mercados, deve-se dispor de versatilidade suficiente para atender adequadamente diferentes demandas cada vez mais exigentes. A empresa deve conhecer seus limites e a viabilidade dos seus objetivos.

Segundo Lopez (2005), a internacionalização pode trazer às empresas dilemas como a contenção de custos para tornar seus produtos mais acessíveis e, por conseguinte, mais competitivos frente aos grandes concorrentes internacionais, e o devido atendimento aos requisitos e cuidados inerentes a cada potencial mercado e que tendem a influenciar uma elevação nos custos do produto e minar sua competitividade.

A internacionalização pode, ainda, contribuir para diversos aspectos da empresa, como questões de sazonalidade, prolongamento do ciclo de vida do produto, ampliar a clientela e diversificar os mercados – ficando menos dependente de variações mercadológicas de um país –, valorização da marca, aprimoramento da qualidade, dentre várias outras vantagens. Atuar no mercado externo exige mudança de pensamento, de atitudes, determinação, coragem para correr riscos conscientes e

Desde que a empresa disponha de produto com potencial superior ao do mercado local, haja interesse em crescimento, mesmo que vinculado a maior endividamento e entrada de novos sócios, além de adaptação da estrutura de responsabilidades para permitir tal crescimento, sem eliminação da forma de organização tradicional, pode ocorrer a conjugação das forças necessárias e suficientes para consistente processo de internacionalização. (LOPEZ, 2005, p. 47)

AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE E O COMÉRCIO EXTERIOR

No universo globalizado atual, não há mais limitações físico-geográficas que impeçam uma empresa, independentemente do seu porte, de crescer, se tornar competitiva e almejar sua internacionalização. A concorrência externa já está presente nos mais diversos mercados e, com as empresas de menor porte, esse fato pode lhe trazer muitos mais riscos, sendo mais interessante promover seu desenvolvimento e se tornar competitivo de forma global.

Contudo, no que tange as micro e pequenas empresas brasileiras, percebe-se que sua base se encontra na estrutura familiar dos negócios em sua grande maioria. Gallo (2004) aponta que o início tardio da internacionalização das empresas e a lenta condução desse processo após ser iniciado se deve, frequentemente, às características naturais das empresas familiares. A participação das MPEs potiguares nas exportações do estado ainda é muito baixa, por exemplo, e sofreu diminuição com a crise econômica nos nossos mercados consumidores no exterior, o que se percebe ao ver o gráfico no Anexo A.

A afirmação do autor pode ser ainda mais comprovada e reforçada ao se constatar que as micro e pequenas empresas brasileiras representaram menos de 5% das exportações brasileiras em 2009, segundo dados da Funcex Data presentes no Anexo B.

Vale ressaltar que a empresa familiar continua presente em todos os mercados, mas caso se dê à gestão familiar uma eficiência igual à da profissional, se terá uma empresa com empenho e interesses maiores (pelo fato do que estará em risco será o patrimônio da família), além de agilidade na tomada de decisão que pode ser muito importante.

Adicionalmente, no quesito mercadológico, a comunicação cada vez mais intensa na atualidade impede, ou ao menos reduz, a possibilidade dos ofertantes de produtos levarem vantagens significativas nos negócios, haja vista que os compradores dispõem dos mesmos canais de informação referentes aos bens que são oferecidos. (LOPEZ, 2005)

Dessa forma, o conhecimento acerca de todos os detalhes sobre o bem ofertado pode pressionar a definição do negócio, principalmente quanto ao preço praticado pelos concorrentes ou pelo próprio vendedor em outros momentos ou mercados.

Para Lopez (2005), no que tange à internacionalização, o passo seguinte é a busca por vantagens competitivas, o que implica em custos para as empresas justamente em um ambiente em que não há grandes margens de crescimento de preço, haja vista a acirrada concorrência no mercado internacional. Economicamente falando, o resultado para este tipo de investimento é o com grande possibilidade de menor retorno. Empresas visam um produto final competitivo, com menor custo final unitário, enquanto que isso lhe exige correr riscos com um investimento de retorno incerto.

A fim de resolver a celeuma entre a necessidade de investimentos e a limitação dos lucros esperados, segundo o autor referenciado, é comum às empresas tentar ‘agregar valor’ ao seu produto, um jargão muito utilizado no mundo dos negócios. Um alternativa que exige um planejamento estratégico eficaz e que pode ser muito importante para micro e pequenas empresas brasileiras que não possuem recursos suficiente nem produzem em escala e sofrem com limitações orçamentárias para tornar o custo final do seu produto tão competitivo quanto os dos seus concorrentes no mercado internacional.

No comércio exterior, a situação se complica quando o empresário tem que lidar com giros mais longos – que fazem referência à complementação das etapas de venda –, estando motivado por questões como diferenças sociais, culturais econômicas, religiosas, dentre outras que representam entraves a serem solucionados para a entrega efetiva dos produtos em diferentes mercados no exterior e que atrasam as negociações – por conseguinte, atrasando também o retorno financeiro da empresa ofertante.

A competitividade da empresa de pequeno porte no comércio internacional é tradicionalmente baixa, sendo poucas as empresas que conseguem acessar esse mercado de forma individualizada. Seus recursos são muito limitados e arcar com riscos e variações de mercado, como também com o baixo nível de retorno dificulta a sobrevivência destas no exterior.

As empresas de pequeno porte não induzem a crer que por si só possam sobressair nessas condições. Em geral, têm linhas de produção em condições tecnológicas desfavoráveis comparadas a empresas maiores, operam com quantidades reduzidas, em processos muito segmentados em termos de valores absolutos, de tal sorte (ou azar) que nada disso condiz com escala. (LOPEZ, 2005, p. 55)

O que o autor analisa é a relevância da economia de escala para a diminuição do custo final do produto, uma característica amplamente utilizada para fins competitivos no comércio exterior e que empresas de menor porte têm dificuldade em implementar. Desta forma, o ideal, na visão de Lopez (2005), é a buscar por alternativas de obtenção dessa escala, como as cooperativas, os consórcios de exportação, os *clusters* – que são agrupamentos de empresas voltados a reduzir custos).

Há, ainda, a alternativa de exportação indireta, que pode se dar de diversas formas que serão abordadas mais adiante, dependendo a opção diretamente da maturidade das empresas para trabalhar com o mercado externo. Ou seja, diversas são as formas que uma empresa de menor portes dispõe para se inserir no mercado externo, mas todas exigem dedicação e interesse real da empresa para que seu objetivo seja alcançado e ela não apenas acesse o comércio internacional, mas se mantenha atuando nele.

MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A economia global vem passando por um processo de intensas transformações, um ambiente com amplas oportunidades e diferentes formas de articulação que permitem às empresas dos diversos portes e segmentos estabelecerem um intercâmbio com o mundo.

No tocante ao processo de expansão externa das empresas, a internacionalização não mais se prende à exportação ou a investimentos diretos estrangeiros. Atualmente, as empresas podem se fazer presentes no exterior

mediante parcerias comerciais ou estratégias com empresas locais ou estrangeiras, envolvendo, por exemplo, *joint ventures*, transferência de tecnologias, licenças para utilização de marcas e patentes e concessão de franquias. (SEBRAE, 2008, p.6)

A internacionalização e suas modalidades possibilitam a expansão também para as MPes, haja vista que propicia às empresas utilizarem sua participação em múltiplos países como

vantagem competitiva nos mercados em que atua, doméstica ou internacionalmente, agregando valor e qualificação ao produto/serviço ofertado. Atualmente, há ainda a possibilidade do empreendedor individual poder atuar no mercado externo, devendo seguir basicamente os mesmos procedimentos das demais empresas no âmbito legal.

Constatando a variedade das modalidades de internacionalização, se elenca as mais recorrentes na realidade comercial brasileira, sendo elas:

- a) exportação: em linhas gerais, significa a saída de bens, produtos e/ou serviços além das fronteiras do território nacional com destino ao mercado externo. Esta ação implica no cambio de divisas – moeda em território que não seja o de seu país de origem, à exemplo o dólar americano no Brasil – entre os países. A exportação pode ser direta, quando a própria empresa faz a transação, ou indireta, quando a transação é feita mediante *trading company*, comercial exportadora ou cooperativa;
- b) importação: trata-se de trazer um bem, produto e/ou serviço do exterior para o país de referencia e também se configura num processo de cambio de divisas;
- c) franquia: segundo a Lei nº 8.955/94 da Constituição apud Instituto Nacional da Propriedade Industrial (IMPE),

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (art. 2º)

- d) investimento direto estrangeiro (IDE): compreende a ação em que o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto numa empresa, dividindo-se nas modalidades de participação no capital – que compreende a entrada de recursos de bens, moeda e as conversões externas em investimento estrangeiro direto –, e de empréstimos intercompanhias – que são os créditos concedidos pelas empresas matrizes, sediadas no exterior, as suas subsidiárias ou filiais estabelecidas no país (BRASIL, 2002);
- e) *joint venture*: tipo de aliança de caráter societário entre duas ou mais partes a fim de partilharem riscos, investimentos, responsabilidades e lucros relacionados a determinado projeto. Segundo o BNDES, as atividades de exploração e de produção são desempenhadas mediante uma sociedade de propósito específico (SPE).

Para empresas que estão buscando se inserir no mercado internacional pela primeira vez, o leque de modalidades é vasto, principalmente as MPEs, que dispõem, em sua maioria, de recursos e conhecimentos limitados para atuar no comércio exterior.

Nesses casos, “As alianças estratégicas são as formas de relacionamentos colaborativos adotados para aumentar as possibilidades de acesso de uma organização ao mercado internacional”. (LOPEZ; GAMA, 2007, p. 71)

As alianças também se aplicam àquelas empresas que almejam se fortalecer frente aos concorrentes no mercado externo, possuir uma economia de escala para reduzir os custos de produção, dentre outros objetivos. Para aquelas que possuem competitividade e experiência para lidar com a realidade do cenário internacional, a opção mais rentável é trabalhar diretamente com seu mercado-alvo no exterior. Assim, constata-se que a modalidade de internacionalização deve ser escolhida dentro das possibilidades e objetivos de cada empresa, ou seja, a modalidade escolhida deve condizer com a situação real da empresa, seja em aspectos financeiros, organizacionais/administrativos, ou tecnológicos, bem como com seus objetivos gerais.

ETAPAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Tendo em vista a importância da ativa participação das empresas no mercado externo no âmbito do cenário globalizado atual, entende-se ser crucial uma análise acerca das etapas que compõem o caminho de uma empresa ao alcance de sua inserção efetiva no comércio internacional.

Este trabalho toma como base o roteiro de etapas do processo internacionalização utilizado pelo MDIC em parceria com o SEBRAE, no projeto federal Primeira Exportação, voltado para as MPEs brasileiras, que compreende as etapas de diagnóstico, pesquisa de mercado, adequação do produto e promoção comercial.

Nele, é possível se constatar, à princípio, as potencialidades da empresa que podem lhe garantir uma oportunidade de acesso ao mercado internacional, assim como obter informações prévias sobre tendências de mercado, países com maior abertura à inserção de novos produtos, principais destinos dos segmentos exportados pelo país, requisitos necessários às empresas para adentrar num determinado mercado, enfim, informações relevantes para que o empresário analise a viabilidade de suas possíveis transações. (SEBRAE, 2009)

No que tange às MPEs, compreender e seguir corretamente as etapas supracitadas pode ter implicações muito valiosas para o futuro da empresa. É evidente que atuar no mercado externo é uma realidade crescente no meio empresarial e que não se limita às grandes corporações. Contudo, segundo dados analisados da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) sobre participação das MPEs nas exportações brasileiras, constata-se que a diminuição da participação das MPEs - atualmente 1,3% das exportações - de 1998 para 2007 decorre do fato de que as empresas de menor porte encontram maior dificuldade para se manterem no mercado internacional e resistirem às suas variáveis.

Uma pesquisa de mercado aprofundada antes da decisão de internacionalização pode proporcionar às empresas maior segurança e conhecimento quanto ao que lhes espera no mercado-alvo, por exemplo. Além de lhe fornecer as informações necessárias para seu planejamento prévio quanto aos investimentos futuros da empresa para o alcance de seus objetivos.

Dessa forma, constata-se a internacionalização como importante estratégia empresarial face à globalização dos mercados e ter o *know-how* necessário para tal é de grande relevância para o sucesso da empresa. Dentre as diferentes formas de atuação no mercado internacional, este trabalho destacará a exportação por sua importância para a economia do

país, como também a fim de abordar de forma mais didática as etapas desse tipo de internacionalização.

O DIAGNÓSTICO

Explanando-se acerca da primeira etapa, a de diagnóstico, compreende-se que esta se trata de um levantamento acerca dos pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, uma análise ambiental da empresa. Nela, são consideradas oportunidades e ameaças no nicho de mercado pretendido, como também pode-se ter ideia acerca do verdadeiro potencial da empresa, sua capacidade produtiva, poder de investimento, potencial de internacionalização do produto, dentre outros aspectos que influenciarão na análise da real capacidade da empresa de atuar no mercado exterior.

Esta etapa mostra sua relevância no que tange ao empreendedor tomar conhecimento acerca de real situação de sua empresa e se é realmente possível buscar a internacionalização. O diagnóstico mostrará as chances reais da empresa trabalhar com diferentes mercados, se o objetivo da empresa é mesmo esse e se estão preparados para isso (SEBRAE, 2009).

Nesse momento, a empresa deve levantar questionamentos como os motivos que a levou a optar pela exportação de seus produtos, se dispõe dos recursos necessários para exportar, quais dificuldades e oportunidades poderá encontrar no mercado externo, se a exportação está coerente com outras metas da empresa, dentre outras questões.

Segundo Lopez e Gama (2007), a decisão deve estar atrelada, necessariamente, à disposição para garantir o fornecimento contínuo do produto ao cliente, à conscientização da relevância do planejamento no processo, ao compromisso com o contínuo melhoramento e controle da qualidade do produto, à uma logística de entrega eficiente e à paciência na espera dos resultados – que costuma ser mais longa quando se trata de mercado internacional, devido às variáveis que atrasam as negociações.

No diagnóstico, “a análise dos pontos fortes e fracos indica as áreas em que a empresa é boa e aquelas em que ainda há espaço para melhorias estruturais.” (LOPEZ; GAMA, 2007, p. 33).

Essa etapa é relativamente simples e suficiente para se ter uma noção acerca do gerenciamento da empresa e de sua equipe, se ela possui experiência internacional, se a produção pode acompanhar as melhorias ocasionadas pelas exportações e se a empresa dispõe de recursos para financiar os investimentos necessários na área.

Após avaliar sua própria capacidade, a empresa deve analisar detalhadamente o seu mercado, pesquisando inclusive o perfil e as ações de seus concorrentes, como também os fatores que contribuíram para o sucesso comercial destes, o que leva a empresa para a próxima etapa do processo de internacionalização, a pesquisa de mercado.

PESQUISA DE MERCADO

Na etapa que contempla a pesquisa de mercado, é importante que a empresa já tenha feito seu diagnóstico e conheça detalhadamente suas limitações e potencialidades para atuar no mercado internacional. Uma vez ocorrido um erro em seu diagnóstico, todo o processo de

internacionalização pode estar em risco. O cliente internacional não tem disposição para lidar com erros ou com a falta de informação, haja vista que ele possui muitos outros fornecedores a seu dispor.

A pesquisa de mercado é crucial para se conhecer a viabilidade da internacionalização. Nela, deve ser feita uma pesquisa aprofundada sobre as oportunidades de mercado, os principais países de destino do bem a ser exportado, por exemplo, as características do mercado-alvo, perfil do consumidor estrangeiro, hábitos de consumo, principais concorrentes internacionais, conhecer a legislação necessária para a transação no país de referência, como também dos potenciais países de destino. (LOPEZ; GAMA, 2007)

É também interessante conhecer as principais variáveis mercadológicas às quais o bem está suscetível no mercado internacional como forma da empresa se planejar para eventuais despesas, principalmente no tocante às MPEs. As empresas, como as de menor porte, que são mais vulneráveis às oscilações de mercados, podem se precaver conhecendo mais a fundo a dinâmica de seu potencial mercado importador.

Vale salientar que é aconselhável para a empresa, nesse momento, que a mesma já possua um direcionamento acerca de potenciais mercados para os quais pretende exportar, a fim de delimitar a pesquisa de mercado e obter um maior nível de detalhamento no que tange às especificações desses mercados-alvo.

Nesta etapa, deve-se ainda buscar informações acerca do que é necessário para que o produto da empresa consiga adentrar nos países-alvo, quais as exigências legais do local, entidades certificadoras, dentre outros pontos alfandegários que podem vir a ser uma barreira para a efetivação da exportação no futuro. A pesquisa de mercado tem por finalidade munir o empresário da maior quantidade possível de informações acerca de seus mercados-alvo, seja em âmbito cultural, mercadológico ou legal.

ADEQUAÇÃO DO PRODUTO

A terceira etapa compreende a adequação do produto às exigências do mercado-alvo. Nesse momento, a empresa já deve ter delimitado dentre seus potenciais mercados o país que deseja inserir seu produto – as informações fornecidas pela pesquisa de mercado devem ser consideradas e auxiliarem nessa tomada de decisão.

Por meio da pesquisa de mercado previamente realizada, a empresa também deve ter conhecimento acerca das características do produto mais valorizadas por seu público-alvo no exterior, suas preferências de consumo, embalagens mais atrativas, os produtos concorrentes, dentre outras, como também das exigências do país de destino quanto à entrada da mercadoria em sua alfândega.

A correta adequação do produto ao seu mercado-alvo é condição *sine-qua-non* para sua sobrevivência e sucesso no comércio exterior, haja vista que

Sabe-se que diversos produtos fracassaram em mercados estrangeiros por não atenderem o gosto e os padrões locais. A distância cultural, hábitos de consumo ou práticas mercadológicas são barreiras a serem vencidas. No entanto, resta ao exportador um recurso: adaptar seu produto ao mercado-alvo. (LOPEZ; GAMA, p. 40, 2007)

As adaptações podem ser desde remodelagens no *design* do produto à modificações substâncias na embalagem ou composição deste. A empresa deve ser flexível para trabalhar com eventuais mudanças, além de dispor do planejamento e recursos necessários para tais ao optar por atuar no mercado internacional.

Questões como rotulagem, *design*, teor alcoólico permitido para bebidas, entre outros aspectos são constatados, corrigidos e melhorados neste ponto para que o produto possa acessar o mercado devidamente. (SEBRAE, 2009)

Em mercados que diferem muito do nosso, certos produtos podem ter seu potencial reduzido ou até serem rejeitados, devido a diferenças climáticas, culturais, sociais ou outras. Para Lopez e Gama, uma estratégia para diluir os riscos de rejeição do produto, é optar pela exportação por mercados semelhantes ao nosso no exterior.

Desta forma, constata-se a relevância de uma pesquisa de mercado eficiente que fundamente bem as adequações que o produto será submetido nesta fase, cruciais para que atinja seu mercado-alvo no cenário internacional.

PROMOÇÃO COMERCIAL

Como última etapa do roteiro seguido por este trabalho, mas não menos importante, encontra-se a promoção comercial. Esta etapa compreende tornar os produtos da empresa conhecidos em outros países. Compreende a participação em feiras setoriais e rodadas internacionais de negócios, dentre outros mecanismos de promoção do produto no exterior. (SEBRAE, 2009)

Para Lopez e Gama (2007 p. 73), promoção comercial é entendida como “a iniciativa voltada para a divulgação de um produto em um determinado mercado, com a finalidade de modificar o comportamento de compra em relação ao produto oferecido.”

A participação da empresa em rodadas de negócios, feiras e missões internacionais são cruciais para que seu produto passe a ser conhecido por compradores de todo o mundo. Quando se está entrando em novos mercados, é interessante ser visto e tais ações de promoção internacional podem fazer toda a diferença.

A empresa deve participar conscientemente destes eventos, preparada da melhor forma para passar uma boa imagem da organização e do seu produto, de forma que deve considerar as expectativas daqueles que participarão da feira. Estes participam esperam encontrar máxima qualidade com o menor custo, principalmente, devido à concentração de empresas concorrentes no local.

Para Minervini (2001), participar de uma feira internacional não significa apenas prospectar compradores e realizar vendas, o evento “é um instrumento fantástico para nos ajudar a concretizar nosso plano de marketing em relação à comunicação, mix do produto, preço”, dentre outros aspectos. (MINERVINI, 2001, p. 135)

A escolha da feira ou qualquer outro evento de promoção comercial no exterior não deve ser feita aleatoriamente. O empresário deve considerar no seu processo de decisão alguns critérios, segundo o autor supracitado, como a capacidade de internacionalização da empresa – que implica em aumentos da capacidade de produção desta –, se o público visitante do evento é realmente seu público-alvo, os expositores que também estarão lá,

período de realização, a imagem/credibilidade internacional de evento, dentre outros aspectos que a empresa julgue conveniente considerar.

É, também, importante que o empresário esteja a par da ocorrência dessas feiras e missões internacionais, a fim de se programar em tempo hábil e munir-se das informações que o público-alvo almeje ter acesso no evento, como planilhas do preço internacional do produto para diferentes *International Commercial Terms* (INCOTERMS), por exemplo. Bancos, companhias aéreas e transportadoras também podem ser boas fontes de informações sobre estes eventos, além de comitês organizadores nos países-alvo.

Estratégias de marketing internacional também são de grande relevância para a internacionalização da empresa. Através de seu conhecimento, podem-se traçar estratégias de acesso aos mercados-alvo mais eficazes.

Fatores como a velocidade da evolução tecnológica dos produtos, a globalização de hábitos de compra e uso, estão mudando radicalmente os padrões de comportamento dos consumidores, obrigando as empresas e executivos a voltarem suas atenções para o entendimento dos princípios e regras de *Marketing Internacional*, mesmo para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao próprio mercado interno. (CARNIER, 2004, p.31)

Quando bem construída, a promoção comercial resulta em contatos e negociações promissoras com potenciais parceiros no exterior. Nesse momento, incorpora-se a esta etapa a negociação com o parceiro comercial, o acordo de questões como termos contratuais, modalidades de pagamento e ter uma tabela de preços contemplando os custos envolvidos mediante a escolha de cada termo internacional de comércio (*International Commercial Terms – Incoterms*) para facilitar o processo de negociação também agrega credibilidade e agilidade à empresa.

Desta forma, tendo em vista os casos de sucesso das empresas no projeto Primeira Exportação, parceria entre MDIC e SEBRAE, e compreendendo que analisar e seguir as etapas de internacionalização sugeridas no roteiro em que se baseia este trabalho, pode-se inferir que as empresas brasileiras, principalmente MPes, têm reais chances de inserção no cenário internacional, que se ampliam com o devido conhecimento acerca do processo de internacionalização para as mesmas.

ANÁLISE DE DADOS

Neste trabalho foram coletadas informações e dados estatísticos junto à órgãos públicos e privados, pesquisa bibliográfica e a empresa em estudo, tendo sido feita uma abordagem mais aprofundada neste tópico a fim de se analisar e melhor compreender os dados obtidos durante as pesquisas.

O MERCADO DA CACHAÇA

Tendo em vista que a empresa abordada no estudo de caso pertence ao segmento sucro-alcooleiro, neste trabalho será feita uma abordagem geral acerca do mercado mundial de cachaça e da atuação das empresas brasileiras neste cenário.

A cachaça brasileira vem conquistando cada vez mais o mercado internacional como principal ingrediente da mundialmente conhecida caipirinha². Fato este é constatado em análise aos dados obtidos no Internacional Trade Centre no tocante ao segmento que compreende rum e aguardentes provenientes da cana-de-açúcar ou cachaça, como é originalmente denominada no Brasil.

Internacionalmente, a cachaça é conhecida quase que exclusivamente por ser o principal ingrediente da caipirinha, mas também é largamente utilizada na composição de outros drinques. É relevante se ter em mente que em mercados como o alemão e o norte-americano, por exemplo, em que o consumidor tem o perfil de estar sempre apto a conhecer novas bebidas, há um forte potencial de expansão a ser explorado pelos empresários da área, atentando-se a aplicação de seu espírito empreendedor.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010), as exportações brasileiras dos produtos referentes ao segmento abordado compreenderam a receita de US\$ 15.585.578 no ano de 2009. Atualmente, os Estados Unidos se apresentam como o principal destino das exportações brasileiras de cachaça, chegando a ultrapassar a Alemanha, principal importador mundial da bebida, e respondendo por 17,78% da produção brasileira destinada ao exterior, sendo comercializado o destilado brasileiro ao preço médio de US\$ 1,00/L (MDIC, 2010).

Constata-se, ainda, que a Alemanha destaca-se como maior importador e também exportador de rum e cachaça do mundo, tendo o país respondido por cerca de 50% da cachaça destinada para a Europa. (INTRACEN, 2009)

Nesse contexto, tendo como base pesquisas prévias acerca do segmento da cachaça, este trabalho opta por ter como estudo de caso uma MPE deste segmento. O produto a ser analisado, a Cachaça Extrema, possui estágio de maturação avançado e é o carro-chefe da empresa à qual pertence, sendo detalhado adiante.

Estando na etapa de adequação do produto do projeto, já mencionado anteriormente, Primeira Exportação, com oportunidades reais de internacionalização e já com vistas ao mercado norte-americano e europeu, que se mostraram mais atrativos na pesquisa de mercado.

A CACHAÇA EXTREMA E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

O produto a ser abordado neste estudo de caso, a Cachaça Extrema, faz parte de uma MPE situada em Pureza, município do Rio Grande do Norte, e que integra um grupo de empresas com forte potencial de exportação selecionadas a participar de um projeto do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o Primeira Exportação.

O projeto visa desenvolver nas MPEs brasileiras o espírito exportador e aumentar a participação desta no comércio exterior brasileiro, contando com a apoio de instituições parceiras como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias, Banco do Brasil, instituições de ensino, dentre outras que dão o

² Bebida feita à base de cachaça/aguardente, açúcar, gelo e limão.

suporte necessário para que a empresa se torça ábil a se inserir sustentavelmente no mercado externo.

No que tange ao estudo de caso da Cachaça Extrema neste trabalho, a empresa já possui a consciência de que o método principiante de tentativa e erro não se aplica a uma empresa que almeje se inserir e se manter no mercado externo, um sinal claro de maturidade administrativa. A MPE que produz a cachaça, tem por foco a pesquisa e contínua atualização quanto a informações que lhe forneçam um maior conhecimento de seus mercados-alvo, o que é demonstrado no seu interesse em fazer parte do projeto Primeira Exportação, do MDIC.

A empresa produtora da Cachaça Extrema viu em sua linha de produtos, que compreende também licores, um produto com qualidade e potencial de exportação e buscou auxílio no SEBRAE que fez a ligação da empresa com o projeto ministerial. Nesse momento, deu-se início às atividades necessárias para promover a internacionalização do produto por meio de sua exportação.

Desde o início do projeto, o foco da empresa sempre foi o mercado norte-americano, devido à contatos já existentes no país e às características do consumidor, que é bastante receptivo ao consumo de novas bebidas. Na primeira etapa do projeto, o diagnóstico, como já explicitado, foi feita a análise do potencial exportador da empresa e oportunidades de negócios e observou-se infra-estrutura e capacidade de produção flexíveis e com potencial de atender demandas externas, como também a boa qualidade do produto, o que facilitaria sua adequação aos mercados.

A pesquisa de mercado desenvolvida no projeto que a empresa integra contactou grande potencial importador para a cachaça em três mercados já conhecidos mundialmente por serem grandes consumidores do segmento sucro-alcooleiro, a Alemanha (maior importador mundial do produto), os Estados Unidos (um dos maiores importadores e principal destino da cachaça brasileira) e o Reino Unido (grande consumidor mundial e potencial comprador da Cachaça Extrema via contatos prévios com a empresa).

Essa etapa do projeto foi de grande relevância para a empresa, haja vista que nela foi feito ainda um detalhamento acerca não só do mercado dos países-alvo, mas também uma pesquisa aprofundada no que tange a eventual inserção da Cachaça Extrema nesses mercados. Informações a respeito de perfil de consumo da população, mercado, legislação para entrada do produto, órgãos regulamentadores, aspectos alfândegários e tarifários foram cruciais para o atual estágio de adequação do produto no qual a empresa se encontra.

Com as informações da pesquisa de mercado, a empresa vem promovendo os devidos ajustes no seu produto que são requisitados para sua aceitação no mercado externo, como tradução e aprovação de rótulo, certificações de órgãos nos países-alvo, dentre outros, tendo a empresa optado por iniciar suas adequações visando o mercado norte-americano, tendo em vista os investimentos que já estão sendo dispendidos.

No que tange à Cachaça Extrema, a empresa produtora buscou o apoio de instituições como o SEBRAE, que possuem projetos que financiam partes dos custos de adequação de produtos para micro e pequenas empresas. Ações como esta, de buscar parceiros e financiamentos, têm grande representatividade no processo de internacionalização de empresas, principalmente as de menor porte, que possuem claras limitações financeiras ao se comparar com as que trabalham com produção em escala.

Vários são os programas de fomento à exportação desenvolvidos pelo Governo. Para as MPEs, quanto maior o apoio, mais fácil lidar com suas limitações nesse quesito. Conhecer como se dá o processo de internacionalização, o passo a passo para se exportar - como foi o caso -, é crucial para que esta consiga atingir seus objetivos de forma sustentável, ou seja, de forma que não apenas faça uma exportação, mas que se mantenha atuando no comércio internacional.

Questões como a forte concorrência no mercado internacional e o perfil do mercado importador de cachaça, que conhece o produto devido ao seu uso em *drinks* e coquetéis – como a caipirinha, seu “produto final” mais famoso –, os exportadores do segmento sucroalcooleiro têm apenas duas saídas: investir na produção em escala e vendas a granel da bebida ou utilizar estratégias de mercado de diferenciação do produto a fim de tornar suas marcas conhecidas internacionalmente.

No produto em estudo, optou-se pela estratégia de diferenciação do produto, que herda essa característica de seu comportamento no mercado interno – como uma cachaça diferenciada e com qualidade e preço acima da média. Ao passo que os países europeus, principalmente seu maior consumidor mundial, segundo o INTRACEN, a Alemanha, importam grandes volumes de cachaça a granel – a fim de diminuir o custo logístico do produto – a Cachaça Extrema objetiva exportar seu produto artesanal engarrafado em recipientes prontos para a venda. Por ser uma MPE, sua estratégia se fundamenta em ofertar um produto mais elaborado e bem acabado, com um nível maior de individualidade para se inserir no mercado mundial de cachaça.

Atualmente, a empresa encontra-se concluindo a etapa de adequação do produto, simultaneamente realizando a quarta e última etapa do processo de exportação, que é a promoção comercial do produto. A empresa possui um auditório em seu engenho que recebe eventuais visitas de potenciais compradores, já tendo sido visitados por possíveis importadores do produto, além de vir participando de eventos setoriais e multisetoriais por meio de seus distribuidores, a fim de fortalecer sua marca no mercado.

Desta forma, é clara a constatação dos ganhos em qualidade e experiência que a MPE produtora da Cachaça Extrema vem adquirindo ao longo desse processo, com o auxílio necessário para trabalhar corretamente em cada uma das etapas de internacionalização de sua cachaça, tendo o produto se valorizado, inclusive, em seu mercado doméstico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de globalização cada vez mais aquecido no mundo, traz a realidade das empresas dos mais diversos segmentos e portes oportunidades e ameaças vindas de todas as partes do globo. Nesse intenso cenário, empresas se veem tendo que investir cada vez mais em novas tendências de mercado, como também na qualidade dos produtos ofertados a um consumidor cada vez mais seletivo.

Tal realidade instaurou na mente do empresariado brasileiro a necessidade de expandir fronteiras, como arma estratégica e como forma de manter sua fatia de mercado frente às multinacionais cada vez mais presentes nos países. Esse cenário de intensa internacionalização foi o que motivou este trabalho a explorar o vasto campo de inserção e

atuação das empresas no exterior, trazendo ainda um estudo de caso de um produto em vias de exportação, a Cachaça Extrema.

Ao longo dos estudos acerca do referido produto, percebeu-se a relevância de se seguir um roteiro de internacionalização do produto, principalmente no que concerne às empresas de menor porte – como a produtora da cachaça em estudo -, que possuem limitações financeiras para investir e arcar com as variáveis do mercado internacional, sendo de grande valia seguir corretamente o processo para reduzir riscos.

No decorrer do trabalho, pode-se constatar a busca do mercado externo como excelente alternativa estratégica para aqueles que possuem a devida maturidade, organização e flexibilidade para trabalhar com diferentes mercados. No produto de estudo, além da possibilidade de aumento da margem de lucro da empresa e internacionalização da marca, decorreu-se das melhorias implementadas na cachaça para fins de exportação, ganhos gerais no mercado interno, tanto em termos de qualidade, quanto em visibilidade do produto, haja vista que o processo de internacionalização proporcionou a empresa uma nova visão de mercado, tornando-a mais experiente e competitiva em seu mercado doméstico.

Os ganhos durante o processo de internacionalização não se resumem à receita e competitividade da empresa, mas há uma melhora na organização como um todo. O processo proporciona um *know-how* tanto de planejamento e administração de recursos físicos e humanos, quanto dos procedimentos envolvidos nas exportação de produtos. Uma vez assimilados pela empresa, esta tem plenas condições de se manter em curso.

Na empresa em que se deu o estudo de caso, durante a etapa de diagnóstico do produto, pôde ser constatada a evidente capacidade produtiva e flexibilidade da empresa, que lhe dariam suporte para atuar com demandas externas, bem como a qualidade e competitividade do produto em questão já consolidado em território nacional. Na pesquisa de mercado, observou-se como principais potenciais importadores da Cachaça Extrema, os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido, devido às características de consumo destes países. Conhecendo os mercados-alvo, traçou uma pesquisa ainda mais detalhada quanto às especificidades de cada país, desde perfil dos consumidores à aspectos legais para entrada de bebidas de alto teor alcoólico nos respectivos mercados.

O *know how* agariado nas etapas supracitadas geraram o embasamento e foco necessários para que a empresa produtora da cachaça implementassem as devidas adequações no seu produto e pudessem se planejar para ações futuras para atingir seus consumidores da forma mais eficiente possível.

Desta forma, percebe-se evidente as melhorias que são proporcionadas às empresas, em especial as de menor porte, pela internacionalização de seus produtos, respeitando-se os aspectos a serem trabalhados em cada etapa, que deve ser conforme o tempo e desenvolvimento de cada empresa. No tocante à Cachaça Extrema, esta se prepara para sua primeira exportação há cerca de dois anos, quando passou a fazer parte do projeto ministerial Primeira Exportação.

No processo exige tempo e dedicação da empresa, mas os resultados perduram dentro da organização. No caso da Extrema, seus potenciais importadores vieram à empresa, graças a correta atuação e posicionamento de mercado desenvolvidos.

A Cachaça Extrema também tem enfrentado entraves, questões tarifárias no exterior que são onerosas dificultam a inserção de um produto competitivo no mercado. Contudo, o investimento em pesquisas para agregação de valor ao produto, como também um domínio na internet bem estruturado, em dois idiomas e com um software de rastreabilidade da cachaça, demonstram que o espírito empreendedor e exportador inerente à empresa a qualificam a atuar no mercado internacional.

Sendo assim, pode-se inferir que o conhecimento e a adoção de etapas para o processo de internacionalização que mais se adequa aos interesses e perfil da empresa, são cruciais para uma inserção sustentável e promissora no cenário internacional.

REFERÊNCIAS

1. AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Tradução Rocha, Luciana de Oliveira da. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
2. MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Alice Web**. Disponível em: <alicesweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 20 maio 2010.
3. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 08 dez. 2009.
4. BARBOSA, Paulo Sérgio. **Competindo no comércio internacional: uma visão geral do processo de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
5. CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing internacional para brasileiros**. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
6. CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
7. FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR. **Funcex Data**. Disponível em: <www.funcex.com.br>. Acesso em: 20 maio 2010.
8. GALLO, Miguel Angel. **La Internación Mediante Alianzas Estratégicas**. Disponível em <www.laempresafamiliar.com>. Acesso em: 22 fev. 2010.
9. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menuesquerdo/contrato/pasta_legislacao/oculto/lei_8955_1994_html>. Acesso em: 08 dez. 2009.
10. Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo. BLANK, Marcos Cezar; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Observatorio de La Economía Latinoamericana**, [s.l.], 71 ed, dez. 2006. Disponível em: <<http://eumed.net/cursecon/ecolat/br/06/mcb.pdf>> Acesso em: 09 dez. 2009.
11. INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **Intracen**. Disponível em: <www.intracen.org> Último acesso em: 05 abr. 2010.
12. LOPEZ, José Manoel Cortiñas. **Exportação brasileira: a real participação das**
13. **empresas**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.
14. LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007

15. MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001
16. OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Org.). **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. São Paulo: Saraiva, 2007.
17. SALIM, Cesar et al. **Administração empreendedora: teoria e prática usando Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
18. SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Internacionalização**. Disponível em: <www.internacionalizacao.sebrae.com.br> Acesso em: 03 dez. 2009.
19. SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE**. Disponível em: <www.sebrae.com.com.br> Acesso em: 28 nov. 2009.
20. SEBRAE. **Programa de internacionalização das micro e pequenas empresas: manual de implementação**. Brasília: SEBRAE, 2008.
21. STEINER, George A; MINER, John B. **Management policy and strategy**. New York: Macmillan Publishing, 1977
22. THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000
23. WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000

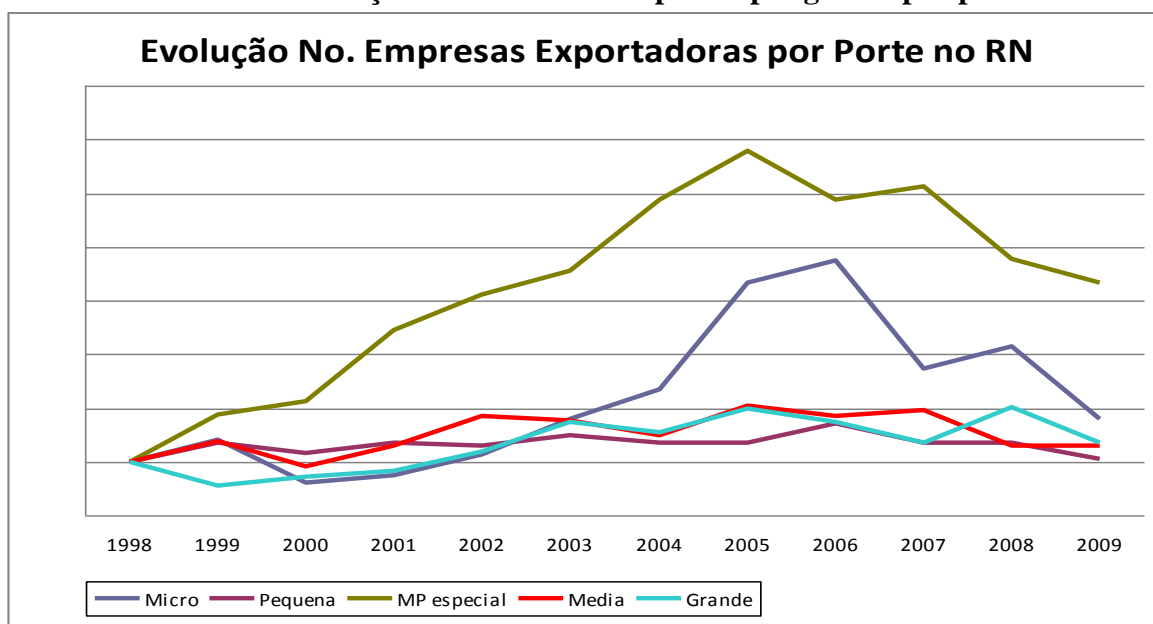
APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

1. Como chegou à decisão de internacionalizar O produto, a Cachaça Extrema, e o porquê deste produto?
2. À princípio, foi feito algum diagnóstico acerca do ambiente interno da empresa? Foi necessário reestruturação interna a fim de se adequar melhor aos novos objetivos da empresa?
3. No seu ponto de vista, como as variáveis macro-ambientais (questões políticas, econômicas, culturais) interferem na realidade de uma mpe?
4. Já conheciam as etapas que envolviam o processo de internacionalização ou houve algum auxílio nessa área? Caso afirmativo, favor citar por parte de quem.
5. No seu ponto de vista, quais as contribuições para o desenvolvimento da empresa que poderão surgir a partir da exportação da cachaça extrema?
6. Quais os principais entraves encontrados na elaboração do processo de internacionalização?
7. Quais as implicações, sob a ótica do mercado interno e externo, que esse processo trouxe para a empresa e para o produto?

ANEXO A

Gráfico da evolução numérica das empresas potiguares por porte



Fonte: FuncexData - SEBRAE/RN

ANEXO B

Valores exportados por porte de empresa

Cc	2008			2009		
	Valor	Empresas		Valor	Empresas	
Exportação						
Micro empresa	183662145	5678	32346,27422	156643967	5452	2873146864
Pequena	2080762276	7037	295.689	1738021819	6778	256421
Especial	15430510339	1383	11157274	10061486440	1156	8703708
Média	23538190482	3762	6256829	17997506190	3709	4852388
Grande	156364616843	1937	80725151	122675589137	1957	62685534
Não Classificadas				78785981	220	358118
TOTAL	197.597.742.085	19.797	<i>9.981.196</i>	152.708.033.534	19.272	<i>7.923.829</i>

Fonte: FuncexData