



Bettysa Ferreira Dornelas

**Impactos de Programas de Promoção à
Exportação: O Caso do Projeto PEIEX da
APEX-Brasil**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro
Março de 2016



Bettysa Ferreira Dornelas

**Impactos de Programas de Promoção à
Exportação: O Caso do Projeto PEIEX da
APEX-Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Henrique Ogasavara

ESPM

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 31 de março de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Bettysa Ferreira Dornelas

Administradora de Empresas pela PUC-Rio, com 20 anos de experiência profissional nas áreas de Finanças e Estratégia em multinacionais de diversos setores.

Ficha Catalográfica

Dornelas, Bettysa Ferreira

Impactos de programas de promoção à exportação: o caso do projeto PEIEX da APEX-Brasil / Bettysa Ferreira Dornelas ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2016.

62 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Exportação. 3. Programas de apoio à exportação. 4. Negócios internacionais. 5. Competitividade. 6. Prontidão para exportar. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Quero expressar meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, que contribuiu de modo decisivo durante a elaboração desta dissertação.

Quero ainda expressar meus agradecimentos aos gestores da Apex-Brasil e do programa PEIEX por todo o suporte concedido para a realização desta pesquisa.

Finalmente, quero externar meus agradecimentos aos meus amigos do mestrado e do trabalho pelos aprendizados compartilhados.

Este trabalho é dedicado à minha filha, ao meu esposo, aos meus pais e aos meus Irmãos por terem sido, desde o início do curso, fontes de inspiração, apoio e incentivo na construção deste estudo.

Resumo

Dornelas, Bettysa Ferreira; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Impactos de Programas de Promoção à Exportação: O Caso do Projeto PEIEX da APEX-Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. 62p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os benefícios econômicos e sociais da exportação – para as próprias empresas e os países – têm sido amplamente abordados na literatura. Contudo, apesar da redução nas barreiras à exportação e do consequente aumento do fluxo internacional de comércio, muitas pequenas e médias empresas (PMEs) não conseguem vender seus produtos no exterior, muitas vezes por falta de recursos ou de conhecimentos necessários para realizar com sucesso as atividades de exportação. Nesse contexto, os programas oficiais de promoção à exportação visam a auxiliar as PMEs em seus esforços de competir no exterior. Assim, o objetivo do presente estudo é examinar um programa específico de promoção à exportação – o Programa PEIEX da Apex-Brasil – e verificar, sob os pontos de vista das empresas, da agência promotora do programa e de uma relevante entidade de representação empresarial, quais os benefícios atingidos e quais os problemas do programa que ainda precisam ser corrigidos. Os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas com diferentes públicos (cinco empresas atendidas por aproximadamente dois anos pelo programa, uma empresa recém-atendida e uma empresa que, embora convidada, optou por não aderir ao programa; dois gestores da agência promotora do programa, dois técnicos extensionistas responsáveis pelo atendimento às empresas; e um representante da entidade de representação empresarial) denotam respostas convergentes entre os diversos públicos e a literatura no tocante aos benefícios (potenciais e reais) deste tipo de programa. Apesar da satisfação com o programa – manifestada tanto pelas empresas-alvo quanto pela agência promotora do mesmo – algumas deficiências foram identificadas, as quais deverão merecer atenção por parte dos atores envolvidos. O estudo indica que os resultados do programa parecem ser impactados pela adequada seleção do perfil das empresas participantes, pelo alinhamento de suas expectativas quanto ao escopo do programa e pelo sequenciamento com outros programas de promoção à exportação ou de capacitação das empresas. O estudo propõe futuras melhorias na concepção e

implementação do programa, além de adaptação às necessidades das empresas, bem como sugere algumas implicações para a modelagem conceitual em futuras pesquisas sobre os impactos de programas de promoção à exportação.

Palavras-chave

Exportação; programas de apoio à exportação; negócios internacionais; competitividade; prontidão para exportar; capacitação para exportação.

Abstract

Dornelas, Bettysa Ferreira; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira (Advisor). **Impacts of Export Promotion Programs: The Case of the PEIEX program by APEX-Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. 62p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The economic and social benefits of exports – both for firms and countries – have been widely discussed in the literature. However, despite the reduction in export barriers and the consequent increase in the international trade flow, many small and medium enterprises (SMEs) still do not sell their products abroad, oftentimes because of lack of resources or expertise to successfully carry out export activities. In this context, official export promotion programs seek to assist SMEs in their efforts to compete abroad. The objective of this study is to examine a specific export promotion program – the PEIEX Program of Apex-Brazil – and identify benefits achieved and deficiencies of the program that still need to be corrected, based on the views of the firms, the agency responsible for program and a relevant enterprise's representation entity. Semi-structured interviews conducted with different stakeholders (five firms enrolled in the program for approximately two years, one firm recently enrolled and another firm that chose to decline the invitation to join the program; two agency managers and two agency field workers responsible for firms training and support; and an enterprise representation entity) indicate convergent answers, between the various stakeholders and the literature, regarding the benefits (potential and real) of this type of program. Despite the satisfaction with the program – expressed both by the target companies as by the agency – some deficiencies were identified, which should be observed by the actors involved. The study indicates that results of the program seem to be impacted by the proper selection of the profile of participating firms, the alignment of firm's expectations with program scope and the sequential arrangement with other export promotion programs or competitiveness development programs. The study proposes future improvements in the design and implementation of the program as well as adherence to the needs of the companies. It also suggests some implications for conceptual modeling in future studies about the impacts of export promotion programs.

Keywords

Exports; export promotion programs; international business; competitiveness; readiness to export; export capability.

Sumário

1. O Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivo do Estudo	15
1.3. Problema da Pesquisa	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
1.5. Relevância do Estudo	16
2. Fundamentação Teórica	18
2.1. Internacionalização	18
2.2. Prontidão Para Exportar	20
2.3. Programas de Promoção à Exportação	26
2.4. Variáveis Moderadoras do Impacto de Programas de Promoção à Exportação	25
3. A Agência Promotora de Exportação e o Programa PEIEX	27
3.1. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	27
3.2. Projeto PEIEX	27
3.3. Metodologia PEIEX	29
4. Metodologia	30
4.1. Delineamento da Pesquisa	30
4.1.1. Procedimento de Coleta de Dados	31
4.1.2. Objetivos das Entrevistas por Público	32
4.2. Análise dos Dados	34
5. Apresentação de Resultados	36
5.1. Resultados das Entrevistas	36
5.1.1. Agência – Gestores do Programa do PEIEX	36
5.1.2. Agência – Técnicos Extensionistas	38
5.1.3. Entidade de Representação Empresarial	40
5.1.4. Empresa Recém-atendida	41
5.1.5. Empresas Atendidas por Aproximadamente Dois Anos	42
5.1.6. Empresa-Alvo que não Aceitou Participar do Programa	43
5.2. Comparativo das Respostas	43
5.3. Recomendações ao Programa de Promoção à Exportação PEIEX	46
6. Conclusões e Recomendações para Futuras Pesquisas	51
6.1. Sugestões e Recomendações para Futuras Pesquisas	54
7. Referências Bibliográficas	56
Anexo–Fluxograma da metodologia de trabalho – PEIEX (parte 1)	60
Anexo–Fluxograma da metodologia de trabalho – PEIEX (parte 2)	61
Apêndice–Roteiro semiestruturado para as entrevistas	62

Lista de figuras

Figura 1: Re-conceituando o modelo de pré-internacionalização de Uppsala	21
Figura 2: Matriz de decisão de exportação	22
Figura 3: Triangulação de dados para a análise	35

Lista de quadros

Quadro 1 – Estruturação da pesquisa	34
Quadro 2 – Síntese sobre as expectativas com o PEIEX	48
Quadro 3 – Síntese sobre os resultados percebidos	49
Quadro 4 – Síntese das recomendações de melhoria ao programa	50

1

O problema

1.1.

Introdução

A importância da exportação e seus benefícios econômicos e sociais são bem conhecidos e amplamente aceitos. Trata-se de uma estratégia de crescimento tanto para as empresas quanto para os países (SERINGHAUS e BOTSCHEN, 1991; KOTABE e CZINKOTA, 1992).

Em termos macroeconômicos, as exportações fornecem meios para pagar as importações, geram emprego, inovação e investimento em capital humano (CZINKOTA, 1994). Conforme o World Bank (2013), as exportações de produtos e serviços representaram quase 30% do PIB mundial e apresentaram crescimento de mais de 100% nos últimos 10 anos.

Segundo Ramamurti e Singh (2009), desde os anos 1990, o ambiente político, internacional e tecnológico tem vivido profundas transformações. Os mercados nacionais estão mais abertos, as evoluções em telecomunicações, na tecnologia dos computadores e a internet alteraram drasticamente as referências de fronteiras e custos para se fazer negócios internacionais. Ao mesmo tempo, a revolução da digitalização permitiu avanço nos serviços e na coordenação internacional de transações. Assim, o mercado de capitais tornou-se mais aberto e integrado, possibilitando novas fontes de recursos financeiros para pequenas e médias empresas (PMEs). As novas leis, a padronização da contabilidade e as empresas de consultorias possibilitaram a oferta de serviços de classe mundial para as PMEs. Todo este contexto de desenvolvimento resultou em redução das barreiras do comércio internacional para as Pequenas e Médias empresas.

Entretanto, Westhead, Wright, e Ucbasaran (2001), Hollenstein (2005), a Comissão Europeia (2007a) e Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) destacam o elevado nível de incerteza, os riscos econômicos e políticos e as exigências de recursos e capacidades que envolvem o processo de internacionalização.

Assim, as PMEs, que em geral são empresas com menos recursos e experiência no comércio internacional, precisam de mais ajuda para desenvolver suas atividades de exportação, compreender as práticas de negócios internacionais e obter os contatos necessários para realizar com sucesso as primeiras exportações (KOTABE; CZINKOTA, 1992; LEONIDOU, 1995).

Nesse sentido, de acordo com Seringhaus (1986) e Seringhaus e Rosson (1990), a assistência do governo, por meio dos Programas de Promoção à Exportação (EPPs) age como um "recurso externo", que visa aumentar as capacidades e os recursos organizacionais das empresas, minimizando suas deficiências de recursos humanos, financeiros, marketing e informação.

Sendo assim, inúmeras são as motivações para o estudo e a avaliação dos EPPs. Freixanet (2012) destaca: (i) ajudar as organizações de promoção de exportações a melhorar a concepção do programa, adaptar os programas às necessidades das empresas e criar melhores procedimentos de implementação, (ii) aumentar a credibilidade das EPPs tanto na visão da opinião pública como na dos governos e (iii) esclarecer aos gestores das empresas sobre o papel que os EPPs podem desempenhar em suas organizações.

Segundo Ramamurti e Singh (2009), as empresas exportadoras oriundas de países emergentes são importantes de serem estudadas, pois gozariam de alguns tipos de vantagens competitivas específicas das firmas, tais como produtos e serviços adaptados às características particulares e aos processos de uso e consumo de outros países emergentes, excelência de produção e operacional, acesso privilegiado a recursos e mercados, vantagem da adversidade, ativos intangíveis tradicionais e tecnologias desenvolvidas em função das particularidades do país.

Porém, as inúmeras pesquisas têm chegado a resultados pouco conclusivos ou mesmo conflitantes sobre os impactos dos EPPs (DURMUŞOĞLU *et al.* 2011), conforme os resultados relatados em (DIAMANTOPOULOS; SCHLEGELMILCH & TSE, 1993; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; GENÇTÜRK; KOTABE, 2001; KOTABE; CZINKOTA, 1992; FREIXANET, 2012).

Em função desse quadro, o objetivo deste trabalho foi identificar os aspectos positivos e as deficiências de um EPP específico – o programa de promoção à exportação Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), da Apex-Brasil – sob as perspectivas da agência promotora, de uma entidade de representação empresarial e das empresas-alvo do programa.

Foram comparadas e contrastadas as percepções destes diferentes atores: quatro representantes da agência promotora, um representante de uma entidade de representação empresarial e sete gestores de empresas PMEs, de diversos setores, indicadas pelos núcleos Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade.

O trabalho está estruturado em seis partes. A primeira é constituída por esta introdução. A segunda diz respeito à construção do referencial teórico, conceituando o processo de internacionalização, em particular o processo de exportação de PMEs, prontidão para exportar e a caracterização dos Programas de Promoção à Exportação (EPPs). Na terceira, apresentam-se a agência promotora – Apex-Brasil e o programa PEIEX. Na quarta, encontram-se a metodologia e o delineamento da pesquisa. Na quinta, está a análise dos resultados e, na sexta, as conclusões.

1.2.

Objetivo do estudo

O propósito deste estudo foi identificar os benefícios e deficiências de um EPP específico – o programa de promoção à exportação Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) da Apex-Brasil – segundo as percepções da agência promotora do programa, de uma entidade de representação empresarial e de empresas-alvo do programa.

Para se atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar, na literatura, potenciais benefícios e deficiências dos EPPs.
- ✓ Levantar as categorias de impactos do referido programa de promoção à exportação sob os diversos aspectos do desempenho – estratégico, financeiro, de mercado e de processos – e segundo diferentes perspectivas de análise – a agência promotora, entidade de representação empresarial e as empresas-alvo do programa.
- ✓ Comparar as visões dos diferentes atores desse fenômeno.
- ✓ Apresentar recomendações para a literatura, as empresas e as organizações de EPPs.
- ✓ Identificar possíveis variáveis moderadoras sobre o impacto deste tipo de programa.

1.3.

Problema da pesquisa

Quais os benefícios e deficiências do programa de promoção à exportação Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), da Apex-Brasil, sob os pontos de vista da agência promotora do programa, de uma entidade de representação empresarial e de empresas-alvo do programa?

1.4.

Delimitação do estudo

Este estudo volta-se especificamente para abordar as questões das expectativas, os resultados alcançados, os fatores que podem influenciar o aproveitamento, os benefícios e as deficiências do programa de promoção à exportação, na visão dos públicos envolvidos: gestores da agência promotora, técnicos extensionistas, representante da entidade de representação empresarial e gestores das empresas-alvo, pesquisados entre dezembro 2015 e janeiro de 2016. Tal ângulo de análise se mostra importante porque visa avaliar e propor recomendações de melhorias contribuindo para a evolução do referido programa.

Ressalta-se que o foco se circunscreve ao Programa de Promoção à Exportação (EPP) e às Pequenas e Médias Empresas (PMEs). As empresas-alvo foram micro, pequenas e médias empresas brasileiras.

1.5.

Relevância do estudo

De acordo com Durmuşoğlu *et al.* (2011), tem-se observado que a maioria dos estudos e pesquisas sobre programas de promoção à exportação é realizada em países desenvolvidos com pouca atenção para os exportadores nos países em desenvolvimento.

Além disso, tornam-se inquietantes as falhas recorrentes em processos e procedimentos que se transformam em baixa efetividade dos Programas de Promoção à Exportação. Seringhaus e Botschen (1991) ressaltam a importância de se entender as firmas, suas expectativas seus problemas e as formas de ajudá-las.

Assim, este trabalho visa contribuir para preencher esta lacuna, apresentando os aspectos positivos, as deficiências e recomendações de melhoria do programa de promoção à exportação PEIEX, da Apex-Brasil, segundo as perspectivas da agência promotora, de uma entidade de representação empresarial e das empresas-alvo do programa. Adicionalmente, intenta-se contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam o aproveitamento do programa.

Sob essa ótica, busca-se oferecer material de apoio e referência para os profissionais que atuam em órgãos de fomento à exportação, aos empresários e à Academia.

2 Fundamentação teórica

2.1. Internacionalização

Segundo Cavusgil *et al.* (2010), o fenômeno da internacionalização de empresas é relevante, tanto para o público acadêmico quanto para o empresarial, por se tratar de uma nova realidade que afeta empresas, governos e a vida dos indivíduos. Nesse sentido, não só as teorias precisam ser atualizadas para explicar a nova realidade, como também as empresas devem se adaptar para aproveitar novas oportunidades. Ainda, as possibilidades de cooperação aumentam e ganham importância.

Embora uma empresa possa ver vantagens em se internacionalizar, tais como aumento das receitas, aumento da flexibilidade e redução de custos unitários, é fundamental também considerar os custos como: marketing, aprendizado sobre os novos mercados, adaptação da oferta às necessidades, gostos ou regras locais, estruturas administrativas e funcionais adicionais, dispersão da atenção dos gerentes, custos legais e de transporte.

De um lado, a internacionalização não é um processo simples, mas sim rodeado por diversos obstáculos e riscos comerciais, operacionais, políticos, legais, sociais e culturais. Por outro lado, a experiência internacional pode permitir à empresa aprender sobre novos modelos de negócios, informar-se sobre outras oportunidades de mercado e aumentar o seu potencial de receita no longo prazo.

O fenômeno da globalização tem representado, principalmente, barateamento e melhoria das atividades de transporte, avanço das tecnologias de telecomunicações e dos mecanismos para fluxo de informações, com consequentes reduções nos custos de gestão de operações, livre fluxo de informações, bens e serviços, pessoas, capitais e dispersão das atividades da cadeia de valor.

Na última década, verifica-se também grande diversidade no porte e no perfil das organizações envolvidas na internacionalização, como as grandes multinacionais, pequenas e médias empresas e as chamadas *born globals*, empresas que, desde seu início, operam globalmente (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

O modelo de Uppsala, (JOHANSON e VAHLNE, 1977) procura explicar o padrão de expansão internacional das empresas como um processo que busca a minimização do risco, por meio da expansão preferencial para países psiquicamente semelhantes, e o comprometimento gradual de recursos em cada país.

Para mitigar os riscos, o modelo indica que a empresa deve iniciar a internacionalização em países próximos psiquicamente, e com investimento gradual de recursos, iniciando com modos de entrada mais conservadores, como exportação e parcerias. Após adquirir experiência, aumentar sua participação no mercado e expandir para os demais países, investindo mais recursos e tempo e, só depois, utilizar-se de métodos mais arriscados como o IDE (Investimento Direto no Exterior).

Grande parte das empresas brasileiras adota um processo gradualista de internacionalização como modo de entrada preferencial pela exportação, e os países preferencialmente selecionados foram aqueles psiquicamente próximos ao Brasil (ROCHA, 2003; ROCHA, SILVA, CARNEIRO, 2007).

Entretanto, segundo Durmuşoğlu *et al.* (2011), as PMEs, por vezes, não têm os recursos ou conhecimentos necessários para realizar com sucesso as atividades de exportação. Alinhando com Naidu e Rao (1993), as empresas em estágios iniciais de internacionalização precisam de apoio para se desenvolver e se tornar mais competitivas.

2.2.

Prontidão para exportar

Conforme Tan, Brewer e Liesch (2007) “prontidão para internacionalização é um conceito que descreve a transição potencial de uma empresa puramente doméstica para uma empresa internacional”.

Esses autores descrevem o processo de aprendizagem na fase de pré-internacionalização da seguinte forma: entrada de informações (por meio de fatores de estímulo), que induz a motivação e a ação (mediante comprometimento atitudinal e psicológico), processo que é influenciado por recursos da empresa (empresa e perfil do decisor) e mediado por fatores preventivos (rigidez lateral).

Os *fatores de estímulos* podem ser compreendidos pela categorização de Leonidou, (1998) em internos e externos. Os estímulos internos são divididos em proativos e reativos. Alguns exemplos de estímulos internos proativos seriam: o alcance de economias de escala, interesse especial da gestão, produtos com qualidades únicas, vantagem competitiva, potencial de vendas e lucros extra. Já os estímulos reativos seriam as vendas para compensação de produtos sazonais, utilização de capacidade operacional ociosa, estagnação das vendas no mercado interno.

Os estímulos externos também são divididos em proativos e reativos. Os estímulos externos proativos seriam incentivos de agentes e/ou organismos externos, identificação de oportunidades estrangeiras atraentes, informação sobre mercados estrangeiros, programas governamentais de assistência à exportação, contatos advindos da participação de feiras e missões. Já os estímulos reativos seriam iniciação de exportações por parte dos concorrentes domésticos, pressões competitivas no mercado doméstico, taxas de câmbio favoráveis, saturação do mercado interno dentre outros.

De acordo com o modelo de Uppsala, o comprometimento é importante como um aspecto de estado e de mudança (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Já, conforme os autores Gundlach, Achrol, e Mentzer (1995), comprometimento também denota uma participação psicológica e comportamental associada com motivação e envolvimento.

Luostarinen (1979, p. 301, grifo nosso) ressalta que “[...] *rigidez lateral* refere-se a uma percepção limitada de fatores de estímulo”. Conforme descrito anteriormente no processo de aprendizagem da fase pré-internacionalização, uma força mediadora parece estar presente entre a exposição a estímulos e internalização de informações onde os gestores da empresa aceitam ou rejeitam os impulsos percebidos.

Esse autor (p. 301) descreveu esta força como:

[...] uma forma de rigidez lateral, uma característica típica em todas as fases de um processo de tomada de decisão, que é o resultado de características comportamentais de uma empresa que causam inelasticidade em seu comportamento de tomada de decisão.

Nesse sentido, o conceito de rigidez lateral:

[...] fornece uma explicação mais completa a respeito de porque uma empresa pode ou não fazer uso de informações recebidas, porque o processo de internacionalização não necessariamente pode ir sem problemas e porque uma exposição a estímulos de impulsos pode não ser uma condição suficiente para que a empresa se engajar em um comprometimento internacional.

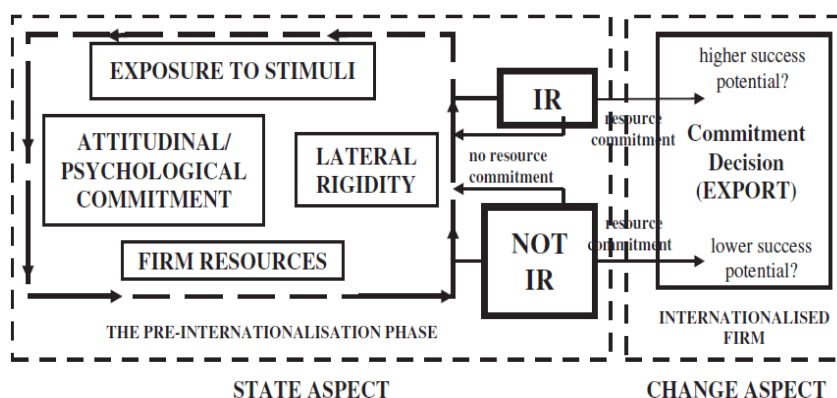


Figura 1: Re-conceituando o modelo de pré-internacionalização de Uppsala
Fonte: A. Tan *et al.* (2007)

A Figura 1 ilustra o modelo conceitual de pré-internacionalização, quando a empresa toma a primeira decisão de exportar, sai da fase de pré-internacionalização e entra no processo de internacionalização conforme postulado pelo Modelo de Uppsala. Caso a empresa decida não exportar, ela permanece na fase de pré-internacionalização e continua o seu processo de aprendizagem.

O conceito de prontidão para internacionalização mostra-se relevante para o processo decisório das empresas, pois lhes oferece a capacidade de compreender o seu nível de preparação para um compromisso internacional.

Pode-se observar na Figura 2 a matriz de decisão de exportação abrangendo as dimensões: prontidão à internacionalização e comprometimento de recursos para exportação. Conforme mencionado anteriormente, a decisão da primeira exportação é influenciada não apenas pela prontidão para internacionalização, mas também pela vontade da empresa de comprometer seus recursos para o comércio internacional.

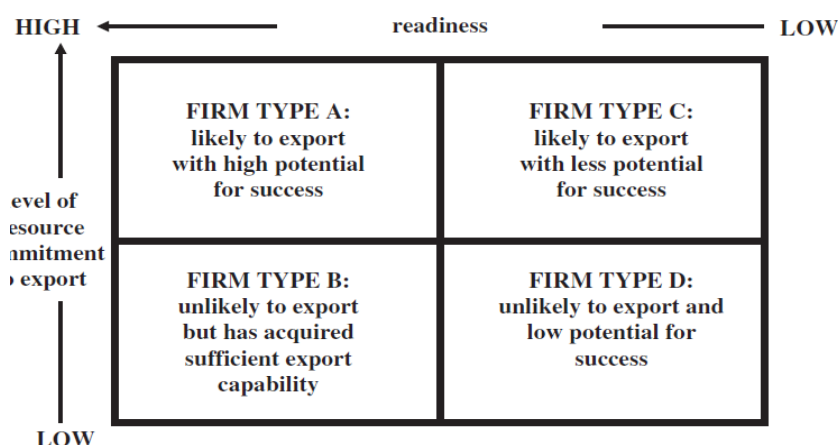


Figura 2: Matriz de decisão de exportação
Fonte: A. Tan (2007)

A matriz categoriza quatro tipos diferentes de empresas na fase de pré-internacionalização e propõe que uma empresa que começa a exportar depois de atingir um elevado nível de prontidão para internacionalização (Tipo A) seria mais propensa a ter sucesso em comparação com uma empresa que começa a exportar quando o seu nível de prontidão para a internacionalização ainda é baixo (Tipo C). Propõe também que as empresas (Tipo B) podem optar por não internacionalizar apesar de terem alcançado a prontidão para a internacionalização. Já as empresas (Tipo D) devem reconhecer que o processo de internacionalização ainda não está ao seu alcance.

A elaboração e a utilização de um indicador de prontidão para internacionalizar permitem às organizações de promoção à exportação, categorizar as empresas e, portanto, dar maior atenção às potenciais exportadoras.

Porém, é importante considerar que a prontidão para a exportação é específica do mercado de destino. Nesse sentido, uma empresa pode estar pronta para exportar para um mercado e não estar pronta para outro, principalmente em função das particularidades de cada país (KARAMALLY, 1998).

2.3. Programas de promoção à exportação

Conforme Lederman, Olarreaga e Payton (2010), os programas de promoção à exportação, patrocinados pelo governo, têm o papel de ajudar as empresas a superar as barreiras de comércio exterior e resolver problemas de informação.

Segundo estudo realizado pelo The Boston Consulting Group (2004), há grande semelhança entre os países no conteúdo das suas atividades de promoção das exportações, mas considerável diversidade nas formas com que essas atividades são executadas. Sendo assim, o que funciona melhor depende da estrutura econômica e das políticas do país.

Conforme Seringhaus e Botschen (1991), as PMEs, que muitas vezes constituem parte relevante da economia de inúmeros países, sofrem diante da complexidade do comércio internacional e falta de conhecimento do tema. Dessa forma, os programas de promoção à exportação são uma resposta importante para mitigar a falta de competitividade deste grupo de empresas.

Os programas de promoção à exportação, realizados pelo governo, geram perspectivas opostas de duas escolas de pensamento, de acordo com Bhagwati, Ramaswami e Srinivasan (1969). Uma vê a promoção das exportações patrocinada pelo governo como um subsídio que distorce o comércio livre. Esta distorção é assumida como má alocação de recursos. Já a outra escola, vê a participação do governo de forma mais favorável como uma tentativa de melhorar a informação sobre o mercado.

Os estudos realizados por Wilkinson e Brouthers (2006) sugerem que a eficácia dos programas de promoção à exportação depende da capacidade das empresas de os utilizarem adequadamente. Sob esse ponto de vista, os EPPs não contribuem diretamente para as vendas das empresas, mas aumentam sua posição competitiva.

Entretanto, de acordo com Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2011, p. 3) é importante ressaltar que:

Pesquisa sobre os programas nacionais de promoção de exportações (1) está demasiada dispersa em diversas áreas, (2) não tem profundidade suficiente para analisar a ligação entre o apoio do governo e o comportamento de exportação da empresa, (3) sofre com a ausência de plataformas teóricas sólidas para oferecer justificativas para as inter-relações entre os construtos, (4) não oferece uma visão clara dos fatores que têm um antecedente, mediando, ou associando o resultado com programas de promoção de exportações, e (5) ignora outros parâmetros importantes como um papel potencialmente útil em explicar fenômenos pertinentes à assistência do governo à exportação.

Conforme Lederman, Olarreaga e Payton (2010) e Freixanet (2014), os principais programas de promoção à exportação podem ser categorizados da seguinte forma: (i) Construção de imagem do país: propaganda, eventos promocionais e advocacia; (ii) Serviços de suporte à exportação: treinamentos de exportação, consultoria, assistência técnica, suporte regulatório, planejamento estratégico, finanças de exportação, precificação, logística, padronização de produtos e embalagens, requerimentos de rótulos, certificação, proteção de patentes e suporte relacionado ao aumento da produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica; (iii) Marketing: feiras, missões de exportação e importação, apresentação de potenciais compradores no exterior, serviços de monitoramento por representantes estrangeiros; (iv) Pesquisas de Mercado e publicações: informações gerais, por setor, por empresas, *surveys*, informação on-line nos mercados de exportação, publicações incentivando as empresas a exportação, importação e banco de dados com os contatos de exportação; (v) Financiamentos: destinados à exportação de bens e serviços nacionais que podem ser aplicados tanto na fase pré-embarque como na fase pós-embarque; (vi) Incentivo Fiscal: o regime especial de Drawback consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto

exportado e (vii) Seguros: contra riscos comerciais, políticos e extraordinários.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) destacam que um importante benefício dos EPPs é estimular o interesse pela exportação na comunidade empresarial e criar uma atitude mais positiva entre gerentes de negócios para identificar oportunidades de crescimento no exterior, minimizando as percepções negativas sobre os riscos, custos e complexidades associadas ao processo de exportação.

2.4.

Variáveis moderadoras do impacto de programas de promoção à exportação

Conforme argumentado por Hultman, Katsikeas e Robson (2011), programas de apoio à exportação podem afetar distintamente diferentes tipos de empresas, posto que nenhum programa poderia atender bem às necessidades específicas de todo e cada tipo de empresa.

Dentre possíveis variáveis moderadoras, conforme Leonidou *et al.* (2011), podem ser citadas: tipo de indústria, porte da empresa, experiência da empresa com exportação e capacitação gerencial da empresa.

Tipo de indústria. Kedia e Chhokar (1986) constataram que indústrias de distintos setores (fabricantes de equipamentos e alimentos processados) têm percepções notavelmente diferentes sobre os fatores que mais dificultam o desempenho do processo de exportação das empresas. A indústria de alimentos considera o conhecimento sobre como comercializar e precificar em mercados estrangeiros entre os mais importantes e que mais dificultam o processo de exportação. Já a indústria fabricante de equipamentos, considera como fatores inibidores do processo de exportação, além do conhecimento sobre como comercializar no exterior, obtenção de informações sobre clientes e práticas de negócios no exterior.

Porte da empresa. Empresas maiores tendem a se beneficiar menos de programas de apoio a exportação do que empresas menores porque aquelas possuem mais recursos e capacitações (LEONIDOU *et al.*, 2011) e mais acesso a fontes de informação (BONACCORSI 1992). Os resultados empíricos de Leonidou *et al.* (2011) corroboram este argumento com relação a programas de apoio a exportação que ofereçam (a) acesso a informação, (b) treinamento e (c) suporte a missões comerciais.

Experiência da empresa com exportação. Diamantopoulos *et al.* (1993) e Wilkinson e Brouthers (2000) argumentam que empresas em diferentes estágios de exportação deveriam ser atendidas com distintos serviços de apoio, cada um apropriado ao seu estágio. Empresas com mais experiência de exportação (seja em termos de anos dedicados à atividade, seja em termos da proporção de receitas de exportação sobre receitas totais ou de vendas acumuladas de exportação ou de número de países atendidos) tendem a precisar menos de programas de promoção à exportação do que empresas pouco experientes. Contudo, os resultados empíricos de Leonidou *et al.* (2011) provêm apenas suporte parcial a estes argumentos.

Capacitação gerencial da empresa. Martincus e Caballo (2010) indicam que empresas que já tenham participado de programas de capacitação (gerencial ou para exportação) tendem a exibir melhores resultados de (futuros) programas de capacitação.

3

A Agência Promotora de Exportação e o Programa PEIEX

3.1.

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

A agência brasileira de promoção de exportações e investimentos, Apex-Brasil, atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. É uma agência do governo brasileiro vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

A Apex-Brasil, através da parceria com o setor privado, realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações, valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior e fortalecer a marca Brasil. Os principais programas oferecidos são: Inteligência de Mercado, Qualificação Empresarial, Orientação às empresas e parceiros na definição de estratégias para Internacionalização, Promoção de Negócios e Imagem e Atração de Investimento.

3.2.

Projeto PEIEX

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) tem como objetivo estimular a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, qualificando e ampliando os mercados para as indústrias iniciantes em comércio exterior, através de uma estratégia de desenvolvimento compartilhada entre as empresas e as instituições de apoio, governamentais e não governamentais, com o objetivo de elevar o padrão de competitividade. A gestão deste programa compete Apex-Brasil.

O PEIEX atua na melhoria da competitividade empresarial, bem como na identificação de potenciais empresas para inserção no mercado internacional. Assim, o projeto privilegia o atendimento de empresas inseridas em setores com potencial de exportação.

Com intuito de promover melhorias em produtos, processos, gestão e elevar o nível de competitividade das empresas, o PEIEX oferece às empresas um diagnóstico gratuito que visa apresentar soluções e impactar seu desempenho competitivo. Ao mesmo tempo, o projeto sinaliza aos agentes econômicos o esforço de médio e longo prazo para de operar mudanças no padrão de competitividade da região atendida.

O PEIEX é operacionalizado pelos núcleos operacionais instalados em diferentes regiões nos estados brasileiros e responsáveis pelo atendimento às empresas. Cada núcleo é composto por um coordenador, um monitor, técnicos extensionistas com conhecimentos multidisciplinares.

O técnico extensionista a empresa e apresenta a metodologia de trabalho e havendo interesse do empresário em participar, o extensionista faz um diagnóstico abrangente de todas as áreas funcionais e entrega um relatório. Após a análise e o diagnóstico da empresa, a equipe de técnicos oferecerá apoio nas áreas de Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto, Manufatura e Comércio Exterior.

Em contrapartida, o empresário deve estar disponível para verificações de procedimentos, para entrevistas com os técnicos extensionistas e participar de encontros de capacitação para melhoria de gestão de processos e produtos. Este trabalho não gera ônus financeiro para a empresa.

3.3. Metodologia PEIEX

A metodologia de trabalho nas empresas possui as seguintes fases: Inicial (constituição do banco de dados das empresas); Contato (para agendamento da visita); Primeira Visita (apresentação do PEIEX); Diagnóstico (levantamento de informações e relatório); Implantação (das melhorias priorizadas pelo empresário); e Avaliação (do PEIEX pelo empresário).

Nos anexos A e B, encontra-se exposto o fluxograma da metodologia de trabalho PEIEX.

4

Metodologia

4.1.

Delineamento da pesquisa

Este estudo possui natureza qualitativa, utilizando o estudo de caso único como estratégia de pesquisa o qual, conforme preconizado por Yin (2003), é útil por explorar e descrever o objeto investigado, promovendo seu embasamento e entendimento ampliado. Também, permite retratar a realidade de diferentes perspectivas a partir da triangulação das evidências, com o uso de critérios relevantes para validade do construto e confiabilidade dos dados (YIN, 2003). Por outro lado, o estudo de caso único exige cuidado na investigação a fim de minimizar as chances de equívocos e maximizar a coleta das evidências (YIN, 2003).

Sendo assim, a investigação foi realizada a partir de mais de uma fonte de dados e visou descrever as perspectivas dos representantes da agência promotora, da entidade de representação empresarial e das empresas-alvo sobre o programa PEIEX. Além da investigação de documentos fornecidos pelos representantes da APEX, a investigação de campo contou com entrevistas apoiadas em um roteiro semiestruturado para sondar e identificar aspectos inerentes ao objeto, além de recomendar soluções e melhorias.

Assim, considerando as limitações de recursos e tempo, foi escolhida uma categoria específica de programa de promoção à exportação – o projeto PEIEX, com o objetivo de permitir o aprofundamento desta pesquisa.

4.1.1.

Procedimento de coleta de dados

Duas fontes distintas de evidências foram utilizadas nesta pesquisa. Uma fonte documental, a partir da investigação de documentos e materiais fornecidos pelos representantes da APEX a qual possibilitou o acesso aos detalhes do projeto PEIEX, cuja evidência está apresentada no Anexo deste documento. Uma fonte de entrevista com vários atores, a partir do uso de roteiro semiestruturado, disponível no Apêndice desta pesquisa.

Laville e Dione (1999) colocam algumas vantagens da entrevista em comparação com o uso de questionário:

Esta, não estando irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos interrogados, os entrevistadores permitem-se, muitas vezes, explicitar algumas questões no curso da entrevista, reformulá-las para atender às necessidades do entrevistado. [...] Chegam até a acrescentar perguntas para fazer precisar uma resposta ou para fazê-la aprofundar: Por quê? Como? Você pode dar-me um exemplo? E outras tantas subperguntas que trarão frequentemente uma porção de informações significativas.

Desta forma, para as entrevistas, foi usado um roteiro semiestruturado de perguntas, em que o entrevistado teve a oportunidade de falar livremente sobre as suas percepções, ocasionando melhor compreensão do objeto em questão. Reforça-se que a entrevista semiestruturada permite não somente a realização de perguntas necessárias à pesquisa, mas também a possibilidade de surgir novos questionamentos não previstos pelo pesquisador. Esse roteiro foi composto de perguntas abertas e perguntas de resposta estimuladas.

É importante salientar que o estudo procurou representar diferentes perspectivas dos atores envolvidos na implementação desse programa. Assim, a seleção dos entrevistados foi composta por quatro representantes da agência promotora do programa PEIEX, um representante da entidade de representação empresarial e sete executivos de empresas-alvo.

Os representantes da agência se dividem entre os coordenadores gestores da implementação nacional do programa e os técnicos extensionistas que atendem diretamente às empresas.

As empresas foram indicadas pela agência. Este público é composto pelas empresas brasileiras de micro, pequeno e médio portes, de diversos setores: (i) recém-atendidas; (ii) empresas atendidas por aproximadamente dois anos e (iii) empresas convidadas que não aceitaram participar do programa.

Para minimizar possível viés de seleção na indicação de apenas empresas “satisfeitas” com o programa, entrevistou-se também um representante da entidade de representação empresarial, em função da sua independência e imparcialidade.

A pesquisa privilegiou sete empresas indicadas pelos núcleos Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia, garantindo a representação de estados de distintas regiões, sendo essas empresas dos setores: Metalúrgico, Químico, Cosmético, Fabricante de Equipamentos, Serviços de Assistência Odontológica, Software e Moveleiro.

O quadro amostral de empresas foi contatado previamente para agendar as entrevistas. Entretanto, algumas empresas não aceitaram participar do processo, alegando principalmente falta de tempo. As entrevistas foram realizadas entre dezembro 2015 e janeiro 2016, pessoalmente, por Skype ou por telefone, tiveram duração entre 30 e 60 minutos e foram gravadas para posterior consulta.

Destaca-se que foi mais difícil obter retorno e resposta das empresas-alvo que não aceitaram participar do programa, em função da ausência de interesse pelo programa. Por esta razão, a amostra deste segmento é composta por apenas uma empresa.

4.1.2. Objetivos das entrevistas por público

As entrevistas realizadas com os gestores do programa da agência tiveram como objetivos: (i) identificar as expectativas de resultados e metas internas para empresas, tal como definido pela agência, (ii) elencar os pontos de melhorias na visão da agência.

As entrevistas realizadas com os técnicos extensionistas tiveram como objetivos: (i) identificar as expectativas de resultados das metas internas para empresas, (ii) elencar os pontos de melhorias na visão da técnico que implementa a metodologia e interage diretamente com as empresas, (iii) identificar variáveis moderadoras para o aproveitamento do programa.

A entrevista realizada com o representante da entidade de representação empresarial teve como objetivo: elencar os pontos de melhorias na visão desse ator independente.

A entrevista realizada com a empresa recém-atendida teve os seguintes objetivos: (i) avaliar as variáveis moderadoras, ou seja, aspectos da empresa, características do setor em que a empresa atua, que possam impactar o aproveitamento do programa, (ii) identificar as expectativas iniciais em relação ao programa.

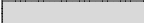
As entrevistas realizadas com as empresas atendidas por aproximadamente dois anos tiveram, além dos objetivos listados acima, a intenção de: (iii) avaliar se estas expectativas foram alteradas após as primeiras reuniões com os técnicos extensionistas, (iv) avaliar a percepção dos resultados obtidos versus as expectativas, e (v) elencar os pontos de melhorias na visão das empresas.

A entrevista realizada com a empresa que não aceitou participar do programa teve o objetivo de analisar as razões pelas quais a mesma embora tenha sido selecionado pela agência, preferiu não participar.

O Quadro 1 sumariza o roteiro semiestruturado e os objetivos da entrevista por público.

Quadro 1 – Estruturação da pesquisa

Etapas da entrevista / Públicos entrevistados	Principais pontos abordados	Apex Brasil Gestores do PEIEx	Técnicos Extensionistas	Entidade de Representação Empresarial	Empresas atendidas por aproximadamente 2 anos	Empresa recém-atendida	Empresa-alvo que não aceitou participar
Falar livremente sobre o PEIEx							
Fatores Moderadores	1. Porte da empresa 2. Setor de atuação 3. Nível de experiência com exportação 4. Compromisso da gestão e propensão a exportar 5. Nível de conhecimento dos programas de apoio à exportação 6. Já passou por alguma consultoria ou capacitação do SEBRAE 7. Experiência internacional dos gestores da empresa						
Expectativas com o PEIEx	Quais eram os resultados esperados quanto ao apoio no planejamento e preparação para o envolvimento do mercado de exportação? E quais eram os resultados esperados quanto ao desempenho financeiro? E o de mercado e o estratégico?						
Resultados obtidos	1. Aquisição de novos conhecimentos e expertises 2. Elevação do nível técnico 3. Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou internacionalizados 4. Desenvolvimento de novos produtos/serviços 5. Aumento do valor da marca 6. Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais 7. Diversificação da fonte de receitas e de mercados com consequente diminuição de riscos 8. Acesso a fatores de produção mais baratos Sobre o Técnico Extensionista: 1. O diagnóstico retratou adequadamente a realidade da empresa? 2. O técnico extensionista conseguiu compreender as necessidades da empresa? 3. As propostas de soluções apresentadas eram adequadas aos problemas identificados e possíveis de serem adotadas pela empresa? 4. Presteza na execução do serviço - Rapidez e agilidade com relação aos prazos acordados? 5. Qualidade técnica do serviço prestado - Execução dos serviços sem erros desde o início do processo, sem necessidade de repetição?						
Recomendações	O Sr. recomenda o projeto para outras empresas? Sugestões e recomendações de melhorias.						

 Etapa da entrevista respondida.

Fonte: Elaboração própria

4.2. Análise dos dados

A análise buscou a realização da triangulação a partir do inter-relacionamento entre os materiais e documentos do projeto PEIEX, os dados levantados pelos múltiplos grupos de entrevistados e a teoria de internacionalização, tal como apresentado na Figura 3:

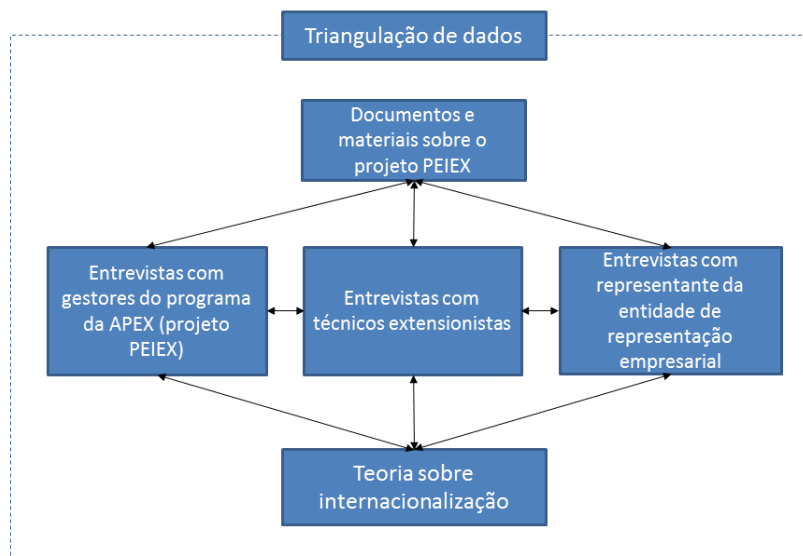


Figura 3: Triangulação de dados para a análise
 Fonte: Construção própria com base em Oliveira (2010).

A análise foi realizada em três etapas: análise das respostas à luz da teoria de internacionalização, comparativo das respostas entre os distintos públicos e, finalmente, um comparativo das respostas dentro do mesmo público, visando identificar os pontos de convergência, divergência e novas contribuições para a literatura.

5

Apresentação de resultados

5.1.

Resultados das entrevistas

5.1.1.

Agência – Gestores do Programa do PEIEX

Segundo os gestores do programa PEIEX, a missão da agência Apex-Brasil é a promoção da exportação por intermédio da sensibilização das empresas-alvo, com os objetivos de (i) geração de negócio: a empresa aprende para ela e (ii) geração de imagem: a empresa aprende para construir a imagem Brasil.

De forma geral, o resultado esperado com o uso do programa de diagnóstico e capacitação é que - conforme transcrição de dados da entrevista ao longo deste tópico:

“as empresas aumentem sua competitividade e atinjam a prontidão para exportar, ou seja, o nível de maturidade em gestão, equipe e processos adequados para se internacionalizar. As questões estratégicas e mercadológicas serão desenvolvidas, porém, os resultados financeiros de curto prazo não são prioritários.” (Gestor1 da Agência)

O público-alvo ideal, para garantir o aproveitamento do programa, seriam empresas com nível básico de gestão em várias dimensões: financeira, de processos e de produto. Se a empresa já tiver muita experiência com exportação, o programa não lhe será útil.

No entanto, a experiência da agência tem demonstrado ser muito difícil encontrar empresas brasileiras neste estágio, por isso, o acesso ao programa é aberto e não há pré-requisito para participar do programa PEIEX. Em contrapartida, não é adequado investir recursos em promoção à exportação se houver fragilidades legais e financeiras do produto ou do negócio.

O sequenciamento e a complementariedade dos programas oferecidos pelo governo como SEBRAE, Projetos Setoriais da Apex-Brasil, ajudariam o aproveitamento, entretanto - conforme transcrição de dados da entrevista ao longo deste tópico:

“não podem ser pré-requisitos, pois restringiriam muito número de empresas candidatas a participantes do programa (pipeline de empresas)”. (Gestor1 da Agência)

Os resultados de prontidão são medidos por indicadores de negócios propostos pela metodologia do programa PEIEX. Nesse sentido, os principais resultados alcançados na visão da agência foram: (i) Aprendizado sobre estratégias, processos, práticas administrativas e processos de gestão por meio de sua metodologia, dos treinamentos por tema e das trocas de experiências com outras empresas; (ii) Aumento de competitividade e do nível de maturidade em gestão, equipe, processos adequados para se internacionalizar; (iii) Geração de negócio para a empresa; (iv) Construção da imagem Brasil no Exterior.

O futuro do programa é migrar de prontidão para exportar para prontidão para se internacionalizar. Conforme transcrição de dados da entrevista ao longo deste tópico:

“A estratégia do programa deve evoluir do conceito de exportação para o de internacionalização. Pode ser citado o exemplo da Cadeia Global de Valor do setor de calçados onde existem empresas que exportam: (i) apenas o solado, (ii) apenas o design do calçado, (iii) o sapato sem marca, (iv) o sapato com marca”. (Gestor1 da Agência)

O grande desafio do programa é a evolução da metodologia de forma a atender, não apenas à indústria clássica de manufatura, mas também ao setor de serviços, à indústria criativa e à nova economia.

Outras necessidades de melhorias citadas foram: (i) composição heterogênea das equipes técnicas em termos de especialização (como marketing, estratégica, finanças) e senioridade; (ii) presença mandatória de pelo menos um técnico de comércio exterior; (iii) evolução no processo de seleção das empresas, e (iv) automatização dos formulários da metodologia que atualmente são todos em papel.

5.1.2. Agência – Técnicos Extensionistas

De acordo com os técnicos extensionistas, as diretrizes da Apex-Brasil para o programa PEIEX são tornar as empresas atendidas mais competitivas e prepará-las para exportar. O escopo do programa envolve estrutura, capital humano, finanças e manufatura. Em termos qualitativos - conforme transcrição de dados da entrevista ao longo deste tópico:

“o programa altera o mapa cognitivo do empreendedor, transformando dados em informação, informação em conhecimentos e conhecimentos em sabedoria” (técnico extensionista 1).

As únicas condições para participar do programa são: os produtos devem ser exportáveis, as empresas não podem ser micro empresa individual (MEI) e devem estar legalizadas.

Segundo o técnico extensionista 2: *“O programa não é uma consultoria, trata-se de programa de diagnóstico e capacitação”*. Além disso, o técnico extensionista 2 indica outros programas e caminhos que podem ser interessantes para a evolução da empresa.

Na visão dos técnicos 1 e 2: *“o programa é bastante útil nas fases de preparação e planejamento para exportação, porém nem tanto nas fases de implementação e operação”*. De forma geral, os resultados dependem muito da empresa, do comprometimento e da dedicação de sua gestão.

A interação com a agência por meio do programa PEIEX permite aprender sobre estratégias, processos, práticas administrativas e processos de gestão mediante sua metodologia, treinamentos por tema e trocas de experiências com outras empresas.

As principais reclamações em relação ao programa, por parte das empresas, estão relacionadas com: (i) as expectativas de receber indicações de clientes no exterior, (ii) escopo mais abrangente envolvendo todas as fases do processo de exportação e (iii) maior tempo de duração do programa.

Na visão dos técnicos entrevistados, algumas variáveis moderadoras impactam a execução do seu trabalho e, conseqüentemente, os resultados finais. Foram citadas:

Porte da empresa (número de funcionários): As empresas de pequeno e médio porte estruturadas e com alguma preparação para exportar obtêm melhores resultados. Nas empresas muito pequenas, o empreendedor fica bastante envolvido com as questões operacionais do seu negócio e não encontram tempo para pensar no futuro. Em contrapartida, nas grandes não haverá benefícios com o programa.

Setor de atuação: Os setores prioritários para a política do país encontram-se muito mais dados, informações e projetos setoriais, facilitando o aproveitamento do programa. No entanto, aqueles setores com poucos estudos na literatura terão mais dificuldade para utilizar o programa como por exemplo o setor de serviços a indústria criativa, pois a metodologia foi desenvolvida para a indústria clássica. Nesse sentido, torna-se muito mais difícil trabalhar com o setor de serviços e a indústria criativa.

Nível de experiência com exportação: empresas sem nenhuma experiência ou sem nenhum conhecimento do processo de exportação tendem a ter baixo aproveitamento do programa, em função da ausência de conhecimentos básicos; empresas com alguma experiência no processo de exportação tendem a aproveitar plenamente programa; porém, empresas com muita experiência, podem se frustrar em relação ao escopo do programa voltado para empresas não-exportadoras ou exportadoras-iniciantes.

Experiência internacional dos gestores das empresas: de modo geral, os profissionais que viajam e tem contato com diferentes realidades, mercados e culturas tendem a perceber novas oportunidades. Este conhecimento pode favorecer a intenção de exportar e acelerar o tempo de realização.

Compromisso da gestão e propensão a exportar: Quanto maior o compromisso da gestão da empresa com o objetivo de exportar, maior o aproveitamento do programa, pois este empreendedor se dedicará de forma plena a execução do projeto e estará mais propenso a vencer as principais barreiras do processo de exportação.

Experiência prévia com alguma consultoria ou capacitação: Muito favorável a participação prévia em consultorias, programas de certificação de processos e programas das organizações de formação e desenvolvimento de capacitação empresarial como SEBRAE, Endeavor e FIRJAN. Entretanto, experiências negativas com outros programas de promoção empresarial, impactam negativamente e geram resistência a novos programas.

Com base na experiência dos técnicos extensionistas, o programa deve evoluir nos seguintes aspectos: (i) aprofundar a formação dos técnicos na metodologia PEIEX que apesar da sua qualidade, o processo de transmissão e compreensão pelos profissionais que a aplicam é longo. Nesse sentido, os técnicos extensionistas necessitam compreender como as etapas da metodologia impactam a empresa. Sendo assim, foi sugerido o aumento da carga horária e a condução da formação da metodologia PEIEX com casos reais; (ii) ampliar a abrangência da metodologia para novos setores como serviços e indústria criativa; (iii) realização de intercâmbio e troca de experiência entre os núcleos para acelerar o aprendizado; (iv) atuação com extensionistas especializados por tema: Estratégia, Finanças, Produção, Marketing, Comércio Exterior e outros; v) reavaliar o formulário de mensuração dos resultados e o período de avaliação da implementação do programa.

5.1.3. Entidade de Representação Empresarial

A entrevistada da entidade de representação empresarial declara baixas expectativas em relação ao programa, em função dos problemas ocorridos e reportados pelas empresas no passado. Segundo a entrevistada, a exportação deve ser um objetivo de médio e longo prazo.

"O empresário ao participar do programa cria expectativas de que vai exportar. Quando a expectativa não se confirma, gera enorme frustração. As empresas precisam de um choque de gestão antes de pensar em exportar". (Representante 1)

A entrevistada relata situações de interrupções no programa e desconhecimento dos técnicos extensionistas em questões específicas da exportação e aponta o risco: *"Uma experiência negativa cria um bloqueio e dificuldade para o próximo programa. O empresário fica cada vez mais resistente"*. (Representante 1)

Na visão da representante da entidade de representação empresarial, os principais pontos de atenção e melhorias serão: (i) trabalhar expectativas com as empresas desde o início; (ii) treinamento para os técnicos extensionistas em comércio exterior; (iii) maior entendimento das especificidades regionais, não se limitando a visão de programas nacionais e flexibilizando as metas de acordo com a região; (iv) planejamento, estabelecimento de metas e avaliação do programa com visão de médio e longo prazos; reavaliação das metas: grande número de empresas versus o número de técnicos para atender às empresas com profundidade; (v) compromisso do convênio do programa com outras instituições, como universidades, associações de classe, órgão governamentais, com horizonte de médio e longo prazo; (vi) evoluir na coordenação com outros programas de apoio à exportação (ex: o SEBRAE com foco em gestão e o PEIEX com conhecimentos específicos para a exportação); (vii) evoluir no processo de seleção das empresas exigindo um nível básico de gestão em várias dimensões: financeira, processos, produto, legal.

5.1.4. Empresa recém-atendida

Ao ingressar no programa, os principais resultados esperados pela empresa iniciante eram: (i) conhecimentos sobre o processo de exportação; (ii) preparação para enfrentar as dificuldades; (iii) suporte para iniciar a primeira exportação; (iv) aumento de receita de 10% a 20% em função das exportações.

A avaliação do projeto nesta etapa inicial foi satisfatória, tanto em termos da proposta apresentada quanto em relação ao nível de atendimento do técnico extensionista.

5.1.5.

Empresas atendidas por aproximadamente dois anos

As expectativas iniciais dos empresários em relação aos benefícios do programa PEIEX variam em função de suas experiências anteriores e de seus conhecimentos sobre o escopo e a abrangência do projeto.

Para algumas empresas, que se declararam pouco estruturadas em termos de gestão e com pouca ou nenhuma experiência com o processo de exportação, os principais resultados esperados eram: capacitação, diagnóstico estratégico, informação de novos mercados, contatos e vendas com clientes no exterior, suporte nas etapas de preparação e execução da exportação.

Porém, para o outro grupo de empresas, que se declarou estruturado, e com algum conhecimento ou experiência com o processo de exportação, os principais resultados esperados eram capacitação, suporte na etapa de preparação para exportação, validação do modelo de negócios existente, recomendações de melhorias de processos e na forma de exportar.

É importante destacar que as empresas de ambos os grupos, não tinham expectativa de benefícios financeiros diretos, apenas indiretos, em função da melhor organização da empresa e de potencial receita de exportação.

Os principais resultados alcançados na visão dos empresários foram:

A aquisição de novos conhecimentos é considerada o ponto forte do programa. Conforme o empresário1:

“A participação no projeto PEIEX, de forma geral, muda a forma de pensar do empresário, que se torna mais estratégico e mais confiante na sua capacidade de exportar.”

O suporte na elaboração, revisão do planejamento estratégico e validação dos modelos de negócios existentes são ressaltados pelos empresários. Segundo o empresário 2:

“Os resultados dependem em grande parte da empresa, é necessário aceitar sugestões e colocá-las em ação”.

Adaptação de processos, documentação, produtos, embalagens, rótulos, posicionamento de preços, materiais técnicos, materiais comerciais como site, folders e sugestões de novos produtos também são mencionados como importantes resultados.

As recomendações de participação e preparação para outros programas de promoção a exportação como missões comerciais e projetos setoriais, com grande apoio técnico e infraestrutura, são extremamente valorizado pelos participantes.

As avaliações sobre a execução dos serviços prestados pelo programa foram consideradas satisfatórias, ou muito satisfatórias, em relação a: qualidade do diagnóstico, capacidade de compreensão do técnico extensionista a respeito das necessidades da empresa, soluções propostas e presteza na execução do serviço.

É importante ressaltar que, ainda que os empresários considerem o programa satisfatório, percebem e declaram oportunidades de melhorias no escopo e no tempo de duração do programa.

5.1.6.

Empresa-alvo que não aceitou participar do programa

A empresa entrevistada não teve interesse em participar do programa, pois entende não necessitar do diagnóstico e qualificação propostos pelo PEIEX. A empresa em questão já exportou e se considera apta a realizar novas exportações.

5.2.

Comparativo das respostas

A análise das respostas foi realizada em três etapas: à luz da teoria de internacionalização, comparativo das respostas entre os distintos públicos e, finalmente, um comparativo das respostas dentro do mesmo público.

Pontos de convergência e divergência

As *expectativas* iniciais em relação aos benefícios do programa PEIEX das empresas que se declararam pouco estruturadas em termos de gestão e com pouca experiência com o processo de exportação divergem em relação às expectativas da agência promotora. Este grupo de empresas tinha a expectativa de ingressar no programa e receber indicações de clientes no exterior e suporte nas etapas de execução da exportação, porém o escopo do programa não prevê tipo de suporte.

No entanto, para as empresas que se declararam estruturadas e com algum conhecimento ou experiência sobre o processo de exportação, as expectativas coincidem com as expectativas dos representantes da agência.

Verificou-se também divergência expressiva em relação às expectativas da entidade de representação empresarial, em função do histórico de problemas reportados pelas empresas.

Os *resultados* obtidos com o Programa PEIEX na visão dos gestores das empresas coincidem com as percepções dos representantes da agência promotora, mesmo havendo registros de reclamações em relação à: (i) indicações de clientes no exterior, (ii) escopo mais abrangente envolvendo todas as fases do processo de exportação e (iii) maior tempo de duração do programa.

Entretanto, constatou-se acentuada divergência em relação à visão da representante da entidade de representação empresarial que aponta a necessidade de as empresas passarem previamente por um “choque de gestão antes de pensar em exportar” e ressalta os riscos de frustração e a resistência a futuros programas de promoção à exportação: “uma experiência negativa cria um bloqueio e dificuldade para o próximo programa”.

As *Recomendações* de melhorias são convergentes e complementares entre todos os públicos, destacando-se: evolução no processo de seleção das empresas, abrangência da metodologia para o setor de serviços e atuação com técnicos extensionistas especializados em comércio exterior.

Encontram-se na Literatura inúmeros pontos de convergência com as entrevistas dos representantes da agência, da entidade de representação empresarial e das empresas atendidas por cerca de dois anos:

Sequenciamento e Complementariedade dos Programas de Promoção à Exportação: Martincus e Carballo (2010), em seus estudos sobre EPPs na Colômbia, concluíram que empresas que participam de um conjunto (dois ou mais) de programas de promoção à exportação obtêm melhores resultados que aquelas que participam de ações isoladas.

Já Reuber e Fischer (1997) pesquisaram a relação entre a *Experiência Internacional da Equipe de Liderança* e o processo de internacionalização das empresas PMEs. Esses autores identificaram algumas características dos executivos que tendem a afetar o sucesso das exportações, tais como: viagens realizadas ao exterior, o número de línguas faladas e se os executivos nasceram, viveram ou trabalharam no estrangeiro. A pesquisa identificou diferentes comportamentos dos líderes que influenciam o grau de internacionalização das empresas.

Quanto ao *nível de experiência com exportação*, conforme Kotabe e Czinkota (1992) e Leonidou (1995), empresas inexperientes precisam de mais ajuda para realizar com sucesso a atividade de exportação. Já Yaprak (1985) concluiu que firmas não-exportadoras geralmente sofrem de ansiedade sobre o envolvimento de exportação principalmente pela deficiência de pessoal capacitado. Nesse sentido, a participação no programa ajuda as empresas a se sentirem mais confiantes e capazes de exportar em função da capacitação e suporte da equipe de técnicos.

Em uma revisão da literatura sobre influência da gestão no desempenho das exportações, Aaby e Slater (1989) apontam que "Todos os estudos nesta categoria concluem que existe uma relação positiva entre o compromisso de gestão e a propensão a exportar". O compromisso da gestão foi identificado como um variável moderadora no aproveitamento do programa.

Brouthers e Wilkinson (2006) sugerem que a eficácia do serviço de promoção à exportação é subordinada à utilização de serviços adequados por parte das empresas em diferentes estágios de exportação. Nesse sentido, reforça-se a importância do *processo de seleção das empresas* adequado a cada EPP.

Seringhaus e Botschen (1991) argumentam que “[...] as empresas desejam um suporte mais adaptado, com um maior envolvimento das instituições do setor privado”. Destacam também a importância de se entender as empresas, suas expectativas, seus problemas e as formas de ajudá-las. Adicionalmente, Diamantopoulos, Schlegelmilch e Tse (1993), argumentam sobre a oferta do portfólio de serviços diferenciado para cada segmento. Estes argumentos coincidem com a necessidade apontada pelos técnicos extensionistas de *evolução da metodologia e composição multifuncional do time de técnicos extensionistas*,

Não foram identificados pontos de divergência na Literatura.

5.3.

Recomendações ao Programa de Promoção à Exportação PEIEX

Sistematizam-se sugestões de futuras melhorias na concepção e na implementação do programa, alinhando-se não só sugestões coletadas entre os participantes, bem como contribuições deste estudo, tais como:

(i) Evoluir no processo de seleção das empresas exigindo um nível básico de gestão em várias dimensões: financeira, processos, produto, legal;

(ii) Alinhamento das expectativas das empresas iniciantes no projeto PEIEX quanto ao escopo do programa;

(iii) Sequenciamento e complementariedade dos programas oferecidos pelo governo – antes e após o PEIEX;

(iv) Avaliação de novas alianças e parcerias com outras organizações públicas e privadas de apoio à exportação;

(v) Evoluir no conceito do programa de preparação para exportação para preparação para internacionalização, com proposta de atuação de Cadeia Global de Valor;

(vi) Evoluir na abrangência da metodologia PEIEX de forma a atender, não apenas à indústria clássica, mas também ao setor de serviços;

(vii) Realização de intercâmbio e troca de experiência entre os técnicos extensionistas dos diversos núcleos para acelerar o aprendizado;

(viii) Automatização dos formulários da metodologia PEIEX;

(ix) Atuação com equipe de técnicos especializados por tema: Comércio Exterior (mandatório), Estratégia, Finanças, Produção, Marketing;

(x) Intensificação da troca de experiências entre as empresas participantes do programa em distintos estágios (pré e pós-exportação);

(xi) Planejamento, estabelecimento de metas e avaliação do programa com visão regional de médio e longo prazo;

(xii) Compromisso do convênio do programa com outras instituições com horizonte de médio prazo.

Nos Quadros 2, 3 e 4 estão apresentadas síntese das respostas às entrevistas.

Quadro 2 – Síntese sobre as expectativas com o PEIEX

Etapas da entrevista / Públicos entrevistados	Principais pontos abordados	Gestores do PEIEx - Apex Brasil	Técnicos Extensionistas	Entidade de Representação Empresarial	Empresas atendidas por aproximadamente 2 anos	Empresa recém-atendida	Empresa-alvo que não aceitou participar
Expectativas com o PEIEX	Quais eram os resultados esperados quanto ao apoio no planejamento e preparação para o envolvimento do mercado de exportação? E quais eram os resultados esperados quanto ao desempenho financeiro? E o de mercado e o estratégico?	Missão da agência Apex Brasil – Promoção da exportação através da sensibilização das empresas-alvo, com os objetivos de (i) geração de negócio: a empresa aprende para ela e (ii) geração de imagem: a empresa aprende para construir a imagem Brasil. Resultado esperado mediante uso do programa de diagnóstico e capacitação - "As empresas poderão aumentar sua competitividade e atingir a prontidão para exportar, ou seja, o nível de maturidade em gestão, trabalho em equipe e processos adequados para se internacionalizar. As questões estratégicas e mercadológicas serão desenvolvidas, porém, os resultados financeiros de curto prazo não são prioritários. " A Agência espera que após 2 anos de participação no programa PEIEX o número de empresas exportadoras aumente. Meta da Agência: que 50% das empresas que participam do programa estejam prontas em 2 anos e 50% sejam reatrabalhadas (por mais 1 ou 2 anos). Público-alvo ideal para garantir o aproveitamento do programa: empresas com um nível mínimo de gestão em várias dimensões: financeira, processos e produto. Entretanto, a experiência da agência dos últimos 10 anos tem demonstrado ser muito difícil encontrar empresas neste estágio. Por isso o acesso ao programa é aberto e não há pré-requisito para dele participar. Em contrapartida, não adianta investir recursos em promoção à exportação se houver fragilidades legais e financeiras do produto ou do negócio	Diretrizes da Apex para o programa PEIEX – tornar as empresas atendidas mais competitivas e prepará-las para exportar. Abrangência do escopo do programa – estrutura, capital humano, finanças, manufatura. "Em termos qualitativos, o programa altera o mapa cognitivo do empreendedor transformando dados em informação, informação em conhecimentos, e conhecimentos em sabedoria." Utilidade do Programa - Nas fases de preparação e planejamento para exportação, porém, nas fases de implementação e operação, nem tanto. "De forma geral, os resultados dependem muito da empresa, do comprometimento e da dedicação de sua gestão." Interação com a agência através do programa PEIEX - permite aprender sobre estratégias, processos, práticas administrativas e processos de gestão através da sua metodologia, dos treinamentos por tema e das trocas de experiências com outras empresas. "Principais reclamações em relação ao programa por parte das empresas - estão relacionadas com: (i) as expectativas receber indicações de clientes no exterior; (ii) fonte de financiamento; (iii) escopo e tempo de duração, expectativas de que fosse mais abrangente e com maior duração."	Declarou baixas expectativas em relação ao programa, em função dos problemas ocorridos e reportados pelas empresas. Listou uma série de pontos de atenção e melhorias que serão apresentando nas recomendações.	As expectativas iniciais dos empresários em relação aos benefícios do programa PEIEX variam em função de suas experiências anteriores e de seus conhecimentos sobre o escopo e abrangência do projeto. Para algumas empresas, que se declararam pouco estruturadas em termos de gestão e com pouca ou nenhuma experiência com o processo de exportação, os principais resultados esperados eram: capacitação, diagnóstico estratégico, informação de novos mercados, contatos e vendas com clientes no exterior, suporte nas etapas de preparação e execução da exportação. Porém, para o outro grupo de empresas, que se declararam estruturadas e com algum conhecimento ou experiência com o processo de exportação, os principais resultados esperados eram: capacitação, suporte na etapa de preparação para exportação, validação dos modelos de negócios existentes, recomendações de melhorias de processos e na forma de exportar. É importante destacar que as empresas de ambos os grupos não tinham expectativa de benefícios financeiros diretos, apenas indiretos em função da melhor organização da empresa e potencial receita de exportação.	Ao ingressar no programa, os principais resultados esperados pela empresa iniciante são: (i) conhecimentos sobre o processo de exportação; (ii) preparação para enfrentar as dificuldades; (iii) suporte para iniciar a primeira exportação; (iv) aumento de receita de 10% a 20% em função das exportações.	A empresa entrevistada não teve interesse em participar do programa, pois entende não necessitar do diagnóstico e qualificação propostos pelo PEIEX.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Síntese sobre os resultados percebidos

Etapas da entrevista / Públicos entrevistados	Principais pontos abordados	Apex Brasil Gestores do PEIEx	Técnicos Extensionistas	Entidade de Representação Empresarial	Empresas atendidas por aproximadamente 2 anos	Empresa recém-atendida	Empresa-alvo que não aceitou participar
Resultados obtidos	<p>1. Aquisição de novos conhecimentos e expertises</p> <p>2. Elevação do nível técnico</p> <p>3. Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou internacionalizados</p> <p>4. Desenvolvimento de novos produtos/serviços</p> <p>5. Aumento do valor da marca</p> <p>6. Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais</p> <p>7. Diversificação da fonte de receitas e de mercados com consequente diminuição de riscos</p> <p>8. Acesso a fatores de produção mais baratos</p> <p>Sobre o Técnico Extensionista:</p> <p>1. O diagnóstico retratou adequadamente a realidade da empresa?</p> <p>2. O técnico extensionista conseguiu compreender as necessidades da empresa?</p> <p>3. As propostas de soluções apresentadas eram adequadas aos problemas identificados e possíveis de serem adotadas pela empresa?</p> <p>4. Presteza na execução do serviço - Rapidez e agilidade com relação aos prazos acordados?</p> <p>5. Qualidade técnica do serviço prestado - Execução dos serviços sem erros desde o início do processo, sem necessidade de repetição?</p>	<p>Os principais resultados alcançados foram: (i) Aprendizado sobre estratégias, processos, práticas administrativas e processos de gestão através da sua metodologia, dos treinamentos por tema e das trocas de experiências com outras empresas; (ii) Aumento de competitividade e do nível de maturidade em gestão, equipe, processos adequados para se internacionalizar; (iii) Geração de negócio para a empresa (iv) Construção da imagem Brasil no Exterior.</p>	<p>"O programa é bastante útil nas fases de preparação e planejamento para exportação, porém, nas fases de implementação e operação, nem tanto."</p> <p>De forma geral, os resultados dependem muito da empresa, do comprometimento e da dedicação de sua gestão. Interação com a agência através do programa PEIEX - permite aprender sobre estratégias, processos, práticas administrativas e processos de gestão através da sua metodologia, dos treinamentos por tema e das trocas de experiências com outras empresas.</p>	<p>"O empresário ao participar do programa cria expectativas que vai exportar. Quando a expectativa não se confirma, gera uma enorme frustração no empresário. As empresas precisam de um choque de gestão antes de pensar em exportar". A exportação deve ser um objetivo de médio/longo prazo. A entrevistada relata situações de interrupções no programa e desconhecimento dos Técnicos com questões específicas da exportação e aponto o risco: "Uma experiência negativa cria um um bloqueio e dificuldade para o próximo programa" "O Empresário fica cada vez mais resistente".</p>	<p>Os principais resultados alcançados na visão dos empresários foram:</p> <p>A aquisição de novos conhecimentos é considerada o ponto forte do programa. "A participação no projeto PEIEX, de forma geral, muda a forma de pensar do empresário, que se torna mais estratégico e mais confiante na sua capacidade de exportar". Há entendimento de que "os resultados dependem em grande parte da empresa e que é necessário aceitar sugestões e colocá-las em ação." O suporte na elaboração, revisão do planejamento estratégico e validação dos modelos de negócios existentes são ressaltados pelos empresários. Adaptação de processos, documentação, produtos, embalagens, rótulos, posicionamento de preços, materiais técnicos, materiais comerciais como site, folders e sugestões de novos produtos também são mencionados como importantes resultados. As recomendações de participação e preparação para outros programas de promoção a exportação como missões comerciais e projetos setoriais, com total apoio técnico e infraestrutura são extremamente valorizado pelos participantes.</p> <p>As avaliações sobre a execução dos serviços prestados pelo programa foram consideradas satisfatórias ou muito satisfatórias em relação a: qualidade do diagnóstico, capacidade de compreensão do técnico extensionista a respeito das necessidades da empresa, soluções propostas e presteza na execução do serviço.</p> <p>É importante ressaltar que, ainda que os empresários considerem o programa satisfatório, percebem e declaram oportunidades de melhorias.</p>	<p>Avaliação do projeto na etapa inicial foi satisfatória, tanto em termos da proposta apresentada, quanto em relação ao nível de atendimento do técnico extensionista.</p>	Não aplicável

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 – Síntese das recomendações de melhoria ao programa

Etapas da entrevista / Públicos entrevistados	Principais pontos abordados	Apex Brasil - Gestores do PEIEx	Técnicos Extensionistas	Entidade de Representação Empresarial	Empresas atendidas por aproximadamente 2 anos	Empresa recém-atendida	Empresa-alvo que não aceitou participar
Recomendações	Sugestões e recomendações de melhorias.	<p>"O futuro do programa é migrar de prontidão para exportar para prontidão para internacionalizar. A estratégia do programa deve evoluir do conceito de exportação para o de internacionalização. Pode ser citado o exemplo da Cadeia Global de Valor do setor de calçados onde existem empresas que exportam (i) apenas o solado, (ii) o sapato sem marca, (iii) o sapato com marca ou (iv) apenas o design do calçado."</p> <p>O grande desafio do programa é a evolução da metodologia de forma a atender, não apenas a indústria clássica, mas também ao setor de serviços, à indústria criativa e à nova economia.</p> <p>Outras necessidades de melhorias citadas foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Composição heterogênea da equipes técnicas, 2. Presença mandatória de pelo menos um técnico de comercio exterior, 3. Evolução no processo de seleção das empresas atendidas 4. Automatização dos formulários da metodologia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação dos técnicos na metodologia PEIEx: apesar da alta qualidade da metodologia, seu processo de transmissão e compreensão é bastante longo. 2. Necessidade de compreender como as etapas da metodologia impactam a empresa. 3. Sugestão de condução com casos e situações reais e com maior carga horária; 4. Abrangência da metodologia para novos setores; 5. Realização de intercâmbio e troca de experiência entre os núcleos para acelerar o aprendizado; 6. Atuação com extensionistas especializados por tema: Estratégia, Finanças, Produção, Marketing, Comércio Exterior e outros, 7. Reavaliar o formulário de mensuração dos resultados e período de avaliação (Ficha de Evolução - C19). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar expectativas com as empresas desde o início. 2. Treinamento para os Técnicos Extensionistas em Comércio Exterior 3. Maior entendimento das especificidades regionais e não se limitar a visão de programas nacionais. Flexibilização das metas de acordo com a região. 4. Planejamento, estabelecimento de metas e avaliação do programa com visão de médio e longo prazo. Reavaliar as metas: grande número de empresas versus o número de técnicos para atender as empresas com profundidade. 5. Compromisso do Convênio do programa com outras instituições com horizonte de médio prazo. 6. Evoluir na coordenação com outros programas de apoio a exportação. Sebrae com foco em Gestão e PEIEx com conhecimentos específicos para a exportação. 7. Evoluir no processo de seleção das empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução da metodologia de forma a atender o setor de serviços, a indústria criativa e a nova economia, 2. Atuação com extensionistas especializados em comércio exterior. 3. Adicionalmente, os empresários gostariam que o programa tivesse maior duração e que os acompanhasse "mais de perto" no "antes, durante e pós exportação", bem como na priorização dos países-alvo. Gostariam de "ser direcionados" 	Não aplicável.	Não aplicável.

Fonte: Elaboração própria

6 Conclusões

Os benefícios econômicos e sociais da exportação – para as próprias empresas e os países – têm sido amplamente abordados na literatura. Contudo, apesar da redução nas barreiras à exportação e do consequente aumento do fluxo internacional de comércio, muitas pequenas e médias empresas (PMEs) não conseguem comercializar seus produtos no exterior, inúmeras vezes por falta de recursos ou de conhecimentos necessários para realizar com sucesso as atividades de exportação. Nesse contexto, os programas oficiais de apoio à exportação visam a auxiliar as PMEs em seus esforços de competir no exterior.

A partir dessa inquietação, neste estudo, dentre outros aspectos, foram discutidas as percepções dos representantes de um quadro amostral de conveniência sobre a complexidade do tema *Impactos de programas de promoção à exportação: O caso do projeto PEIEX da Apex-Brasil*, apontando-se pontos fortes e pontos de melhoria relacionados ao programa.

Assim, este trabalho investigou os aspectos de um programa específico de promoção à exportação – Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) da Apex-Brasil. O foco do estudo recaiu sobre as expectativas do programa, os fatores que influenciam o seu aproveitamento, os resultados alcançados, suas deficiências e recomendações de melhorias na visão dos públicos envolvidos, de forma a se responder a seguinte pergunta da pesquisa: Quais os aspectos positivos e as deficiências do programa de promoção à exportação Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), da Apex-Brasil, sob os pontos de vista da agência promotora, de uma entidade de representação empresarial e das empresas-alvo do programa?

Tal questão se mostra importante, na medida em que aumenta a relevância dos EPPs para as empresas, para a academia e para os governos, na busca pela competitividade global e construção da imagem do país no contexto internacional.

Para aprofundar a análise pretendida, investigaram-se as perspectivas de Cavusgil (2010) que destaca a relevância do processo de internacionalização para a academia, empresas e governos, processo este rodeado de obstáculos, riscos, e oportunidades. Seringhaus e Botschen (1991) quanto à desvantagem competitiva das PMEs, diante da complexidade dos negócios internacionais, à descrição do papel dos EPPs como um “recurso externo” visando aumentar as capacidades e os recursos das empresas. Freixanet (2012) que ressalta as motivações para se aprofundar as avaliações dos EPPs e, finalmente, Tan, Brewer e Liesch (2007) sobre o conceito de prontidão para a internacionalização que descreve o nível de preparação da empresa para um compromisso internacional.

Para atingir o objetivo pretendido, realizou-se pesquisa de campo por meio de 12 (doze) entrevistas com roteiro semiestruturado de perguntas, aplicadas à agência promotora do programa PEIEX, à entidade de representação empresarial e às empresas-alvo do programa.

Os dados receberam abordagem qualitativa e foram analisados: à luz da teoria de internacionalização, comparativo das respostas entre os distintos públicos e, finalmente, um comparativo das respostas dentro do mesmo público.

As *evidências empíricas* deste estudo deixam claro que os EPPs não devem ser conceituados como um programa de padrão único para todas as empresas. Na verdade, vários fatores parecem afetar a realização dos objetivos do programa.

Os *resultados* obtidos com o programa PEIEX na visão dos gestores das empresas coincidem com os dos representantes da agência promotora. Entretanto, verificou-se divergência em relação à visão da representante da entidade de representação empresarial, que ressalta os riscos de frustração e a resistência a futuros programas de promoção à exportação por parte das empresas.

Já as recomendações de melhorias são convergentes e complementares entre todos os públicos, salientando-se evolução no processo de seleção das empresas, abrangência da metodologia para o setor de serviços e atuação com técnicos extensionistas especializados em comércio exterior.

À luz da teoria de internacionalização, das entrevistas com os representantes da agência promotora e das análises deste estudo, verificaram-se os seguintes fatores que podem influenciar o aproveitamento do EPP:

(i) *porte da empresa (número de funcionários)*: Nas empresas muito pequenas, o empreendedor fica bastante envolvido com as questões operacionais do seu negócio e não conseguem encontrar tempo para preparar a empresa para exportar. Em contrapartida, nas grandes, não haverá benefícios com o programa;

(ii) *setor de atuação* – os setores prioritários para a política do país encontram-se muito mais dados, informações e projetos setoriais, facilitando o aproveitamento do programa. No entanto, aqueles setores com poucos estudos na literatura terão mais dificuldade para utilizar o programa como por exemplo o setor de serviços e a indústria criativa, pois a metodologia foi desenvolvida para a indústria clássica. Nesse sentido, torna-se muito mais difícil trabalhar com o setor de serviços e a indústria criativa.

(iii) *nível de experiência com exportação*: empresas sem nenhuma experiência ou sem nenhum conhecimento do processo de exportação tendem a ter baixo aproveitamento do programa, em função da ausência de conhecimentos básicos; empresas com alguma experiência no processo de exportação tendem a aproveitar plenamente programa; porém, empresas com muita experiência, podem se frustrar em relação ao escopo do programa voltado para empresas não-exportadoras ou exportadoras-iniciantes.

(iv) *compromisso da gestão e propensão a exportar* – quanto maior o compromisso, maior o aproveitamento do programa;

(v) *experiência prévia com alguma consultoria ou capacitação* – muito favorável à participação prévia em consultorias, programas de certificação, processos e ISO e programas das organizações: SEBRAE, Endeavor e Federação das Indústrias;

(vi) *experiência internacional dos gestores das empresas* – de modo geral, as pessoas que viajam percebem mais as oportunidades, podendo acelerar a velocidade de implementação.

Conclui-se que – apesar da satisfação com o programa, manifestada tanto pelas empresas-alvo quanto pela agência promotora do programa – algumas deficiências identificados deverão merecer atenção por parte dos atores envolvidos.

Acredita-se contribuir para: (i) a literatura sobre os impactos das EPPs e sobre os determinantes do desempenho das exportações em geral, fornecendo evidências dos seus impactos, a partir de pontos de vista distintos e complementares. Esta triangulação lança luz sobre os impactos potencialmente conflitantes de tais programas e sobre possíveis moderadores de seu efeito; (ii) as políticas públicas de promoção de exportações recomendando pontos de evolução da metodologia e implementação do programa PEIEX; (iii) o público gerencial esclarecendo o papel que os EPPs podem desempenhar em suas organizações na busca pela prontidão para exportar.

6.1.

Sugestões e recomendações para futuras pesquisas

Considerando as conclusões de Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2011) de que a investigação sobre programas de promoção de exportações sofre com a ausência de plataformas teóricas sólidas para justificar as inter-relações entre os construtos, recomenda-se que futuros estudos possam envolver uma amostra maior de empresas.

Adicionalmente, recomenda-se segmentar os resultados por setor, por prontidão para exportar por meio de análise quantitativa. Recomenda-se também modelagem conceitual em futuras pesquisas sobre os impactos de programas de apoio à exportação.

Acredita-se ser pertinente realizar estudos comparativos sobre (i) Nível de satisfação com o programa PEIEX por núcleo geográfico; (ii) o programa PEIEX *vis a vis* programas de promoção à exportação de Diagnóstico e Capacitação em outros países.

A partir dos estudos de Martincus e Carballo (2010) sobre EPPs na Colômbia, os quais concluíram que a participação em um conjunto de programas de promoção à exportação resulta em melhores resultados que a participação em ações isoladas, recomenda-se estudar sobre sequenciamento e complementariedade de programas de promoção à exportação oferecidos no Brasil.

Finaliza-se, conforme se abordou na p. 5, que se entende como necessário apresentar alternativas de solução para os problemas de efetividade que as empresas encontram quando optam pela internacionalização, razão por que se aprofundou este foco nesta pesquisa, alinhando-se aos objetivos do Mestrado Profissional não só as sugestões de práticas aplicáveis, como também a ampliação da literatura.

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978–1988. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.

APEX-BRASIL. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/APEX-BRASIL-LANCA-NUCLEO-DO-PEIEX-EM-SAO-JOSE-DO-RIO-PRETO>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

APEX. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BHAGWATI, J.; RAMASWAMI, V. K.; SRINIVASAN, T. N. Domestic distortions, tariffs, and the theory of optimum subsidy: some further results. **Journal of Political Economy**, v. 77, n. 6, p. 1005-1010, 1969.

BONACCORSI, A. On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23(4), p. 605–35. 1992.

CAVUSGIL, S. T. *et al.* **Negócios Internacionais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DIAMANTOPOULOS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B.; TSE, K. Y. Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 4, p. 5-18, 1993.

DURMUŞOĞLU, S. S. *et al.* The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 680-691, 2011.

EUROPEAN COMMISSION. Observatory of European SMEs. Analytical report. DG. Enterprise and industry, **Flash EB Series 196**, Brussels: European Commission, 2007a.

FRANCIS, J.; DODD, C. C. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance – The case of Canadian High-Tech SMEs. **International Marketing Review**, v. 4(5), p. 474–495. 2004.

FREIXANET, J. Export promotion programs: their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. **International Business Review**, 2012.

GENÇTÜRK, E. F.; KOTABE, M. The effect of export assistance program usage on export performance. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 2, p. 51-72, 2001.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? **Small Business Economics**, v. 24, n. 5, p. 431-450, 2005.

HULTMAN, M.; ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 4, p. 1-23, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32. Spring – Summer, 1977.

KARAMALLY, Z. **Export savvy: from basics to strategy** / Zak Karamally, 1998.

KEDIA, B. L.; CHHOKAR, J. Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. **Management International Review**, p. 33-43, 1986.

KOTABE, M.; CZINKOTA, M. R. State government promotion of manufacturing exports: gap analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 637-658, 1992.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEDERMAN, D.; OLARREAGA, M.; PAYTON, L. Export promotion agencies: do they work? **Journal of Development Economics**, 2010.

LEONIDOU, L. C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 1, p. 29-43, 1995.

_____. Factors stimulating export business: an empirical investigation. **Journal of Applied Business Research**, v. 14, n. 2, p. 43-68, 1998.

_____.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 1998.

_____.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. **Journal of International Marketing**, 2011.

LUOSTARINEN, R. **Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making**. Helsinki: The Helsinki School of Economics, 1979.

MARTINCUS, C. V.; CARBALLO, J. **Is export promotion effective in developing countries?** 2010. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/f/pca298.html>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

NAIDU, G. M.; RAO, T. R. Public sector promotion of exports: a need-based approach. **Journal of Business Research**, n. 27, p. 85-101, 1993.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 3ª Ed. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 2010.

OLSON, H. C. **Studies in export promotion**. Stockholm: Almqvist & Wiksell International, 1975.

RAMAMURTI, R; SINGH, J. V. **Emerging multinationals in emerging markets**. São Paulo: Cambridge University Press, 2009.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 4, p. 807-825, 1997.

ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERINGHAUS, F. H. R. The impact of government export marketing assistance. **International Marketing Review**, v. 3, n. 2, p. 55-66, 1986.

_____.; BOTSCHEN, G. Cross-national comparison of export promotion services: the views of canadian and austrian companies **Journal of International Business Studies**, 1991.

_____.; ROSSON, P. J. **Government export promotion: a global perspective**. London: Routledge, 1990.

TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, W. Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. **International Business Review**, n. 16, p. 294-309, 2007.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Export development and promotion: lessons from four benchmark countries**, 2004.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms. A resource-based view. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 4, p. 333-358, 2001.

WILKINSON, T. J.; BROUTHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, 2006.

WORLD BANK. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. **Regional Studies**, v. 41, n. 7, p. 1013-1030, 2007.

YAPRAK, A. Empirical study of the differences between small exporting and non-exporting U.S. firms. **International Marketing Review**, v. 2, n. 2, p. 72-83, 1985.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1998.

Anexo – Fluxograma da metodologia de trabalho – PEIEX (parte 1)



Anexo – Fluxograma da metodologia de trabalho – PEIEX (parte 2)

5 Como a empresa pode participar do PEIEX?

O primeiro passo é solicitar uma visita da equipe técnica do Núcleo Operacional mais próximo. Nessa primeira visita à empresa, será disponibilizada uma ficha de inscrição e será explicado em detalhes, como a empresa poderá se beneficiar com a participação no projeto.

Após a análise e o diagnóstico da empresa, a equipe de técnicos do projeto indicará melhorias que podem ser implementadas e oferecerá apoio nas áreas de Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto, Manufatura e Comércio Exterior. O acesso a esse conjunto de soluções e ao conhecimento dos técnicos extensionistas visa aumentar a competitividade da empresa para que ela possa estar apta para enfrentar novos desafios (como a exportação), disputando, de forma eficiente, espaço no mercado externo.

6 Qual é a contrapartida da empresa?

O empresário deve estar disponível para verificações de procedimentos e controles existentes em todas as áreas da empresa e para entrevistas com os técnicos extensionistas do PEIEX. Também é fundamental a sua participação nos encontros de capacitação para melhoria de gestão de processos e produtos. Deve, ainda, motivar seus colaboradores. O trabalho do técnico extensionista não gera ônus financeiro para a empresa.

7 O que é a Apex-Brasil?

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) tem a missão de promover as exportações de produtos e serviços brasileiros, contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras e atrair investimentos estrangeiros diretos para o Brasil. Instância de formulação estratégica, a Apex-Brasil é uma agência do governo brasileiro vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Todos os seus projetos, bem como todas as suas ações e atividades, são pautados na construção da imagem do Brasil como um fornecedor habilitado a atender aos mercados mais exigentes. A base do trabalho da Apex-Brasil é a parceria com o setor privado, buscando ampliar o número de empresas exportadoras, abrir novos mercados para os produtos e serviços nacionais e reforçar a presença brasileira em mercados tradicionais.

Em 2010, a Apex-Brasil foi eleita a melhor agência de promoção comercial do mundo entre os países em desenvolvimento pelo ITC (International Trade Centre), organismo vinculado à ONU. O case que garantiu o prêmio à Apex-Brasil foi o PEIEX.

8 Qual é a importância do PEIEX para a Apex-Brasil?

O PEIEX objetiva identificar e capacitar empresas para participar das ações realizadas pela Apex-Brasil. Entende-se que, com essa iniciativa, haverá indústrias mais competitivas disputando espaço no mercado externo e, com o apoio da Apex-Brasil, tornando o Brasil uma referência mundial em termos de exportação de produtos e serviços.



Ministério do
Desenvolvimento, Indústria
e Comércio Exterior

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA



setembro | 2011

Apêndice – Roteiro semiestruturado para as entrevistas

Falar livremente sobre o PEIEX	
Fatores Moderadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porte da empresa 2. Setor de atuação 3. Nível de experiência com exportação 4. Compromisso da gestão e propensão a exportar 5. Nível de conhecimento dos programas de apoio à exportação 6. Já passou por alguma consultoria ou capacitação do SEBRAE 7. Experiência internacional dos gestores da empresa
Expectativas com o PEIEx	<p>Quais eram os resultados esperados quanto ao apoio no planejamento e preparação para o envolvimento do mercado de exportação?</p> <p>E quais eram os resultados esperados quanto ao desempenho financeiro?</p> <p>E o de mercado e o estratégico?</p>
Resultados obtidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição de novos conhecimentos e expertises 2. Elevação do nível técnico 3. Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou internacionalizados 4. Desenvolvimento de novos produtos/serviços 5. Aumento do valor da marca 6. Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais 7. Diversificação da fonte de receitas e de mercados com consequente diminuição de riscos 8. Acesso a fatores de produção mais baratos <p>Sobre o Técnico Extensionista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O diagnóstico retratou adequadamente a realidade da empresa? 2. O técnico extensionista conseguiu compreender as necessidades da empresa? 3. As propostas de soluções apresentadas eram adequadas aos problemas identificados e possíveis de serem adotadas pela empresa? 4. Presteza na execução do serviço - Rapidez e agilidade com relação aos prazos acordados? 5. Qualidade técnica do serviço prestado - Execução dos serviços sem erros desde o início do processo, sem necessidade de repetição?
Recomendações	<p>O Sr. recomenda o projeto para outras empresas?</p> <p>Sugestões e recomendações de melhorias.</p>