



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – MINISTRO ALCIDES CARNEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

KARINA PATRÍCIA CORDEIRO DE OLIVEIRA

**O PEIEX COMO FERRAMENTA DE FOMENTO ÀS EXPORTAÇÕES E À
COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DA SUA ATUAÇÃO NA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2018**

KARINA PATRÍCIA CORDEIRO DE OLIVEIRA

**O PEIEX COMO FERRAMENTA DE FOMENTO ÀS EXPORTAÇÕES E À
COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DA SUA ATUAÇÃO NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Programa de Graduação em Relações
Internacionais da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre César Cunha
Leite.

JOÃO PESSOA
2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48p Oliveira, Karina Patricia Cordeiro de.
O PEIEX como ferramenta de fomento às exportações e à competitividade [manuscrito] : uma análise da sua atuação na Paraíba / Karina Patricia Cordeiro de Oliveira. - 2018.
48 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Prof. Dr. Alexandre César Cunha Leite ,
Coordenação do Curso de Relações Internacionais - CCBSA."
1. Agência Brasileira de Promoção às Exportações. 2.
Exportação. 3. Projeto Extensão Industrial Exportadora. I.
Título

21. ed. CDD 382.6

KARINA PATRÍCIA CORDEIRO DE OLIVEIRA


O PEIEX COMO FERRAMENTA DE FOMENTO ÀS EXPORTAÇÕES E À
COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DA SUA ATUAÇÃO NA PARAÍBA

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em
Relações Internacionais da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em Relações
Internacionais.

Aprovada em: 26/11/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Alexandre César Cunha Leite (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Dr.^a Jacqueline Echeverria Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Dr.^a Márcia Cristina Silva Paixão
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a minha mãe, vó e irmão por todo o suporte, incentivo e compreensão durante os últimos quatro anos que me moldaram em quem sou hoje.

Com muito carinho agradeço ao meu orientador, Alexandre César Cunha Leite, que contribuiu de modo decisivo durante a elaboração deste trabalho e motivou a enxergar "além dos quatro dedos".

Agradeço aos meus colegas de curso por compartilharem comigo todo aprendizado e crescimento desenvolvido na graduação, em especial, André, Delaney e Maria Beatriz cujo suporte foi indispensável para esta pesquisa.

Agradeço a Andrezza, Jessyca, Letícia e Marilize pela força, encorajamento e apoio.

Agradeço aos meus amigos de longa data, Linnie, Nívea, Patrick e Lucas pela paciência e motivação em momentos precisos.

Agradeço a professora Márcia Paixão pelos contatos fornecidos, que possibilitaram a coleta de informações para alcançar o objetivo do artigo.

Agradeço ao Núcleo Operacional da Paraíba pela disposição em contribuir com as informações fundamentais para a concretização desta pesquisa.

Agradeço ao Sebrae Paraíba, em especial a Germana Espínola e José Marcílio Santos, pela confiança e oportunidades concedidas.

Agradeço as empresas *Cremosinn* e *Ethic Alimentos* pela recepção e contribuição para a pesquisa.

Por fim, agradeço a Dignata, empresa júnior que se tornou ferramenta essencial para a minha formação como profissional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES COMO FATOR DE CRESCIMENTO ECONÔMICO NACIONAL	08
3	AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO ÀS EXPORTAÇÕES	11
4	PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA – PEIEX	16
4.1	O Projeto Extensão Industrial Exportadora e sua metodologia de atuação	17
4.2	A atuação do PEIEX no estado da Paraíba.....	20
5	ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA	24
5.1	Apresentação dos dados coletados nas entrevistas.....	24
5.1.1	<i>Creminosinn</i>	26
5.1.2	<i>Ethic Alimentos</i>	26
5.2	Análise dos dados e discussão dos resultados	27
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – Entrevista 1	38
	APÊNDICE B – Entrevista 2	43
	APÊNDICE C – Entrevista 3	46

O PEIEX como ferramenta de fomento às exportações e à competitividade: Uma análise da sua atuação na Paraíba

Karina Patrícia Cordeiro de Oliveira¹

RESUMO

Em virtude da importância dos programas de promoção à exportação para o crescimento econômico nacional, a presente pesquisa irá destacar um projeto da Agência Brasileira de Promoção às Exportações. O objetivo deste artigo é analisar os resultados obtidos pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX que tem como propósito estimular a competitividade das empresas e a promoção da cultura exportadora. O PEIEX atua em 13 estados do Brasil, através de 21 Núcleos Operacionais. Neste sentido, destaca-se a atuação do Núcleo Operacional da Paraíba, uma vez que a contribuição do estado para as exportações do Nordeste foi de apenas 0,9% em 2017. Para tanto, serão utilizadas informações obtidas através de entrevistas realizadas com o Núcleo Operacional e com duas empresas atendidas pelo Núcleo em questão, entre o período de 2016-2018.

Palavras-Chave: Agência Brasileira de Promoção às Exportações. Exportação. Projeto Extensão Industrial Exportadora.

1 INTRODUÇÃO

As exportações contribuem diretamente para a expansão do crescimento econômico, uma vez que compõem o cálculo que define o Produto Interno Bruto (CARVALHO, 2015). Segundo Machado (2017), a exportação líquida é a única variável capaz de manter o equilíbrio no balanço de pagamento, gerar estímulos à inovação, aumento de produtividade, externalidades positivas e promoção de um crescimento sustentável no longo prazo.

Para continuar contribuindo de forma positiva com o crescimento econômico, é necessário promover as exportações e fazer com que as empresas aspirem à participação no mercado internacional. Entretanto, muitas empresas se deparam com obstáculos no processo, como a falta de conhecimento operacional e de recursos, que afetam sua capacidade de engajar na exportação e progredir na atividade (DORNELAS; CARNEIRO, 2018). Neste cenário, percebe-se a necessidade e importância dos programas de apoio às empresas para que estas possam exportar, aumentando suas vendas e capacidade competitiva, contribuindo assim para o crescimento econômico do país.

¹ Aluna de Graduação em Relações Internacionais na Universidade Estadual da Paraíba – Campus V.

Dado o impacto dos programas de promoção às exportações no fluxo comercial global e no crescimento econômico, o presente trabalho procura preencher uma lacuna existente nos estudos de Relações Internacionais, uma vez que a temática voltada para o viés empresarial é pouco estudada neste campo. É importante que se tenha uma melhor compreensão dos obstáculos enfrentados pelas empresas e de como os programas de promoção à exportação as auxiliam especificamente na região Nordeste. Com isso, os interessados podem ser municiados de informações para planejar ações mais eficazes na preparação das firmas no processo de exportações.

No Brasil existem diversos mecanismos e programas governamentais de incentivo à exportação voltados para empresas dos mais diversos portes e segmentos com o intuito de aumentar suas participações no cenário internacional. A primeira agência de promoção de exportações do Brasil foi criada em 1997, e remodelada em 2003, tornando-se a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil. Sua função visa qualificar, promover e internacionalizar empresas brasileiras. A agência possui objetivos estratégicos divididos em três grupos: Promoção de Negócios; Governança e Processos; e utilização de recursos. O grupo de promoção de Negócios, abrange projetos diversificados para atingir o objetivo de aumentar as exportações brasileiras (APEX, 2016b). Dentre essas ações, encontra-se o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX.

O Projeto possui o propósito de promover a cultura exportadora nas empresas e torná-las competitivas para o mercado externo através de diagnósticos, acompanhamento e capacitações realizadas por organizações parceiras. No período em que esta pesquisa foi realizada, está sendo aplicado por quarenta núcleos distribuídos pelo Brasil, estando cinco deles alocados na região Nordeste.

A região Nordeste, em termos de logística, possui certa vantagem competitiva por estar próxima dos mercados americano e europeu, conseguindo reduzir alguns componentes do custo no cálculo final do preço dos produtos no exterior (APEX, 2016a). Por sua vez, em 2017, o valor das exportações realizadas pelo Nordeste aumentou 29% com relação ao ano anterior, segundo dados fornecidos pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2018a). Entretanto, ao analisar os estados que contribuíram para este crescimento, percebe-se que o estado da Paraíba contribuiu com apenas 0,9% das exportações da região em 2017. Dessa forma, tendo os programas de promoção à exportação como fomentadores para a entrada das empresas no mercado externo este artigo buscou responder a seguinte pergunta: "Quais são os resultados gerados pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora nas empresas do estado da Paraíba?"

Com foco na relevância das exportações e no papel das Agência de promoção de exportações e investimentos, o objetivo geral deste estudo é verificar os resultados gerados pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora aplicado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos nas empresas da Paraíba, tomando os casos das empresas *Cremosinn*, e *Ethic Alimentos* como representativos. Adicionalmente, a pesquisa apresenta a agência de promoção como mecanismo facilitador para as exportações, expõe a metodologia utilizada na atuação dos núcleos do PEIEX na Paraíba e analisa os efeitos do projeto quando aplicado a uma empresa da região.

Para alcançar os objetivos acima elencados, este artigo baseia-se em uma pesquisa que parte da revisão da literatura acadêmica, assim como fontes secundárias, como documentos publicados em sites governamentais, questionários online e entrevistas. Para apresentar a metodologia utilizada pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora e os resultados obtidos no estado da Paraíba, foi aplicado um questionário online com o núcleo alocado na região sobre as quatro fases componentes do programa: identificação do potencial exportador da empresa; avaliação do nível de preparo da empresa para exportação; implementação de melhorias e requisitos exigidos na exportação; e, participação da empresa em evento teste de comércio exterior.

Por fim, realizou-se um estudo de caso com base em entrevistas executadas com as empresas paraibanas *Cremosinn* e *Ethic Alimentos*, de modo a compreender os resultados obtidos através da aplicação da metodologia utilizada no Projeto. A seleção da amostra foi realizada via indicação direta do núcleo (*Cremosinn*) e de acordo com a disponibilidade das demais empresas não-exportadoras participantes (*Ethic*), para minimizar possível viés de seleção na indicação apenas de empresas satisfeitas com o programa.

É importante salientar que o objetivo inicial desta pesquisa seria analisar os efeitos obtidos na região Nordeste. Chegou-se a aplicar um formulário online com os nove núcleos existentes na região, contudo apenas os núcleos localizados nos estados de Pernambuco e da Paraíba tiveram autorização de seus gestores da Apex-Brasil, para contribuir com a pesquisa. Dessa forma, o presente estudo teve seu direcionamento adaptado para o estado da Paraíba.

O artigo encontra-se dividido em quatro tópicos. No primeiro tópico analisa-se as exportações como fator de crescimento econômico nacional e como passam a ser incorporadas pela agenda governamental através da criação de agências de promoção. Posteriormente, apresenta-se a atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil, seus programas e como a agência procura exercer um papel facilitador para as exportações e internacionalização de empresas. Em seguida examina-se a

atuação do Programa de Qualificação, gerido pela Apex, e seus resultados obtidos no Nordeste. Por fim, realiza-se uma análise do desempenho do programa, através do estudo de caso das empresas *Cremosinn e Ethic Alimentos*, para verificar a satisfação com o programa e os resultados obtidos através da metodologia utilizada pelos núcleos da Paraíba, oferecendo uma análise das dificuldades enfrentadas pelas empresas.

2 PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES COMO FATOR DE CRESCIMENTO ECONÔMICO NACIONAL

A dinâmica do comércio exterior representa um elemento-chave sobre as condições de desenvolvimento econômico de determinadas economias nacionais. As exportações trazem crescimento econômico através do mercado interno, equilíbrio no balanço de pagamento, gera estímulos à inovação, aumento de produtividade, externalidades positivas e promoção de crescimento sustentável (MACHADO, 2017)

O crescimento das exportações gera um efeito multiplicador e acelerador no setor de mercado interno, o que contribui diretamente para o crescimento econômico. Quando a demanda interna está saturada, as exportações servem como complemento do mercado interno, servindo para reduzir os estoques não vendidos. Também acarretam um aumento na produção, que proporciona a criação de economias de escala², aumentando a margem de lucro e gerando novos empregos no mercado doméstico. E, ainda no âmbito interno, gera a melhoria da eficiência produtiva interna e a melhor utilização dos recursos disponíveis (MUNDURUCA; SANTANA, 2012).

Tabela 1 – Participação das Exportações no PIB brasileiro

Ano	Exportações (Valor FOB US\$)	Produto Interno Bruto	Coefficiente
2005	118.692.856.544	890.671.000.000	13,3%
2007	160.521.882.755	1.396.108.000.000	11,5%
2009	152.910.580.383	1.667.675.000.000	9,2%
2011	255.936.306.857	2.613.993.000.000	9,8%
2013	241.967.561.759	2.471.563.000.000	9,8%
2015	190.971.087.339	1.800.021.000.000	10,6%
2017	217.739.218.466	2.100.000.000.000	10,4%

Fonte: Cálculos realizados pela autora utilizando-se dos dados do MDIC e Country Economy.

² A economia de Escala ocorre quando o custo de produção de um produto diminui de acordo com o número de unidades produzidas (SZWAFICTER, 1997).

A Tabela 1 indica a participação das exportações no Produto Interno Brasileiro em anos intercalados a partir de 2005. Percebe-se que nos anos apresentados as exportações agiram como impulsionadores no PIB, indicando uma relação positiva e relevante no crescimento econômico do Brasil ao longo dos anos. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, o Brasil ampliou seu percentual de participação mundial nas exportações em 2017, elevando a participação brasileira nas vendas mundiais de 1,16% em 2016 para 1,23%, contribuindo para o aumento de 1% do PIB do país (BRASIL, 2018a).

Os benefícios em exportar estendem-se também para as empresas privadas, como: a valorização da marca; menor dependência do mercado interno; melhoria da qualidade do produto; redução da capacidade ociosa; benefícios fiscais; conhecimento das tendências dos outros mercados, entre outros (SOUZA; FLORIANI; LOPES, 2011). Entretanto, grande parte das empresas no Brasil permanecem como não exportadoras, o que explica o baixo envolvimento com as exportações, apenas 25.431 foram responsáveis pelas exportações de 2017 (BRASIL, 2018d).

O baixo relacionamento das empresas com as exportações é apresentado devido a percepção de distintos obstáculos enfrentados no processo de preparação para a entrada no mercado internacional. Após uma pesquisa realizada com firmas de diversos portes, segmentos e nível de conhecimento em exportações, Carneiro, Bianchi e Gomes (2015), constataram que o maior obstáculo apresentado entre as empresas não exportadoras é a falta de conhecimento ou de experiência dos gestores. Conseqüentemente, a adaptação para um perfil gerencial com experiência internacional ou com exportações, é capaz de alterar as prioridades da empresa para que seu planejamento seja mais voltado para os preparativos necessários e diminuição das demais barreiras.

A falta de conhecimento sobre procedimentos de exportação está entre as principais dificuldades que impedem as empresas em iniciar a exportação. Essa falta de conhecimento leva a inseguranças relacionadas a compreensão inadequada dos procedimentos de pagamento, dificuldades de localizar mercados, falta de informações sobre a exportação, contatos limitados no mercado externo, despreparação de pessoal e falta de entendimento dos aspectos culturais estrangeiros. Um bom conhecimento do procedimento de exportação diminui estas inseguranças, leva a empresa a analisar todas as etapas iniciais da exportação, assim como modifica a percepção sobre as barreiras existentes para o processo (FLEURY; MEIRA; SCHMIDT, 1981).

A falta de recursos financeiros também é apresentada como uma dificuldade, principalmente pelas empresas não exportadoras. Segundo Ahmed, Julian e Mahajar (2008), os não exportadores percebem custos mais altos de exportação, enquanto os exportadores mais experientes comparam de forma igualitária ou moderadamente mais alto, que os valores do mercado interno. Isto é, após experiência com a exportação, as empresas deixam de ver o investimento financeiro como um empecilho significativo. Os custos são geralmente relacionados com variáveis externas, como a burocracia excessiva e deterioração das condições econômicas nos mercados estrangeiros.

O crescimento das exportações depende diretamente da entrada de novas empresas no setor. Este é um processo que apenas terá êxito quando as empresas conseguirem enxergar além das dificuldades apresentadas. É nesse momento em que se é gerada uma interconexão entre o público e o privado. Visto que o aumento das exportações traz benefícios tanto para as empresas quanto para os países, a concorrência no âmbito mundial ultrapassa as dinâmicas empresariais e estabelece uma interdependência entre empresas e governos, observando que seus desempenhos estão consideravelmente vinculados. Dessa forma, para atingir o mesmo objetivo, os governos buscam formular políticas para promover o desempenho das empresas em suas economias (COELHO; JUNIOR, 2016).

Um meio de promover a exportação do país é a criação de organizações, geralmente chamadas de agências, com o objetivo geral de desenvolver projetos e ações para auxiliar as empresas. As agências de promoção à exportação tornaram-se uma prioridade de muitos formuladores de políticas públicas. Elas buscam dar suporte às empresas exportadoras e não exportadoras, aumentando suas capacidades e desenvolvendo estratégias de marketing de exportação. Os programas desenvolvidos por estas agências são uma importante fonte de aperfeiçoamento do conhecimento e experiência necessários para a participação no mercado internacional (JINDAL, 2015).

Os Programas de Promoção à Exportação são introduzidos pelo governo de acordo com as necessidades dos exportadores, bem como o uso apropriado da medição pelo governo para monitorar seu desempenho e realizar ajustes para melhor servir as empresas. As ações e projetos são formulados para atender firmas dos mais diversos portes³, segmentos e nível de conhecimento de exportações (JINDAL, 2015).

Entretanto, segundo Silva (2013), as ações dos programas de promoção à exportação são essenciais para micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, visto que estas contam

³ Termo técnico utilizado para identificar o tamanho de uma empresa através do número de empregados e/ou faturamento, podendo ser de micro, pequeno, médio ou grande porte (LIMA, 2001).

com recursos humanos e financeiros limitados em relação as grandes empresas. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as MPMEs representaram 84,5% das empresas exportadoras do Brasil em 2016, sendo 49,6% referente às micro e pequenas empresas e 25,1% às médias empresas. No entanto, juntas, constituíram apenas 5,8% do valor total das exportações, significando que 23,4% das empresas de grande porte foram responsáveis por 94,1% do valor total (BRASIL, 2017b).

Bieseboeck, Konnings e Martincus (2016) apontam que os programas podem influenciar o desempenho das empresas de forma direta ou indireta, na formulação de estratégias de mercado, estipulação de relações com os importadores, identificação de novos canais de distribuição e superação dos atritos com procedimentos alfandegários ou regulamentações domésticas e estrangeiras. Assim como buscam auxiliar na preparação e acompanhamento da participação de empresas em eventos de negociações internacionais, como feiras e missões.

3 AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

A Câmara do Comércio Exterior, no final da década de 90, constatou um problema de ordem conjuntural no que concerne às suas relações externas, a saber: a falta de cultura exportadora no Brasil; responsável por causar uma carência de coordenação e direção no processo de promoção comercial e uma baixa participação do setor privado. Diante deste diagnóstico, iniciou-se um processo de interação pública e privada para a criação de uma agência de promoção das exportações. Em 1997 a Agência de Promoção à Exportação – Apex, foi criada pelo decreto nº 2.398 de 21 de novembro, com o objetivo de responder às demandas de promoção comercial da iniciativa privada, tendo como estratégia a capacitação de empresas para exportação, com foco nas empresas de pequeno e médio porte (IPEA, 2004).

A Agência, no período inicial de 1997 a 2003, funcionou como uma Gerência Especial do Sebrae, estando diretamente subordinada ao Conselho Deliberativo Nacional da instituição (GRATÃO, 2012). Suas ações dividiam-se em quatro projetos: Programa Setorial Integrado; Programa Horizontal; Projeto Isolado; e, Projeto de Formação de Consórcios. Estes mecanismos envolviam a preparação das empresas por setores individuais ou em conjunto; o apoio individual para ações pontuais como participação em feiras internacionais ou treinamentos; e, a criação de associações sem fins lucrativos entre empresas com o objetivo de exportar, respectivamente (IPEA, 2004).

Em 2003, a política de promoção do comércio exterior do Governo Lula passou a buscar a diminuição das restrições externas do país⁴ e o desenvolvimento das principais atividades que possibilitassem gerar capacitação para aumentar a competitividade e visibilidade do país no cenário internacional. Assim, percebeu-se a necessidade de promover os produtos e serviços brasileiros no exterior com maior afinco, tornando essencial o aprimoramento dos meios a serem utilizados para alcançar os objetivos externos, como os serviços de promoção à exportação (IPEA, 2004).

A partir do Decreto nº 4.584, estabelecido em 2003, a agora nominada Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Apex-Brasil, assume a forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e utilidade pública e passa a ser vinculada ao Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC (BRASIL, 2003). A Agência manteve o mesmo modelo operacional e a maior parte dos programas, entretanto, sua estratégia fixou-se em expandir a inserção de empresas no mercado internacional, na função de coordenar e executar a política de promoção do Brasil (ALBUQUERQUE, 2008).

Como é possível observar no Gráfico 1, após a adoção da nova pauta da política externa e reformulação da Agência, houve um crescimento nas exportações. A Apex detém parte da responsabilidade por tal fenômeno, através da sua incumbência em diversificar os produtos brasileiros a caminho dos mercados estrangeiros e pela abertura de diversos Centros de Distribuição em mercados estratégicos ao redor do mundo (CAVALCANTE; LIMA, 2013). O valor das exportações em 2017 representou um aumento de 298,37%⁵ em relação a 2003, primeiro ano do governo Lula e das implantações das políticas externas. Em 2009 observou-se um decréscimo nas exportações, como consequência da crise financeira global iniciada com a quebra do mercado imobiliário nos Estados Unidos (MOLLER; VITAL, 2013).

⁴ Restrições às exportações como impostos, quotas, licenças administrativas e empecilhos que reduzem a quantidade exportada (GAMA, 2016)

⁵ Cálculo da autora conforme os dados do MDIC (BRASIL, 2018a).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MDIC.

Em meados de 2016, o decreto nº 8.788 transferiu a supervisão da Apex-Brasil para o Ministério das Relações Exteriores – MRE e aprovou o Conselho Deliberativo da Apex composto por: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias de Investimentos - PPI; Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES; Confederação Nacional da Indústria - CNI; Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae; Associação de Comércio Exterior do Brasil - AEB; e, permitiu a participação da Secretaria Executiva da CAMEX nas reuniões, sem o direito a voto (BRASIL, 2016).

Com a modificação publicada no decreto de 2016, reposicionando a Agência no âmbito do Governo Federal, o Ministério das Relações Exteriores passou a influenciar as metas, objetivos, prazos e responsabilidades. Logo, realizou-se uma reformulação no Plano Estratégico da Agência, estabelecendo estratégias, objetivos e indicadores para as gestões de 2016-2019. Acrescentou-se no planejamento estratégias referentes à promoção da inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais, ações voltadas para a elaboração de conteúdo de inteligência de mercado, e passou a ser foco de atuação o subsídio aos órgãos do governo brasileiro nas negociações comerciais (APEX, 2016b).

Para sua atuação, a agência dispõe de dois escritórios regionais no Brasil, além da sede em Brasília, e nove escritórios e filiais internacionais. Os dois escritórios regionais do Brasil estão localizados nos estados de São Paulo e Pernambuco. Pernambuco foi estrategicamente

escolhido com o objetivo de apoiar as empresas já exportadoras do Nordeste, e capacitar as que desejam se preparar para a exportação e internacionalização. Como abordado por Ricardo Essinger, a abertura do escritório nessa localização estratégica permitiria triplicar a quantidade de empresas exportadoras para o ano de 2017 (APEX, 2016a).

Alguns critérios técnicos que levaram à escolha, destacados por David Barioni (2016a), foram: a infraestrutura; capacidade de atração de investimentos; geração de empregos na indústria; e desconcentração de produtos na pauta exportadora. Além disso, Pernambuco apresenta posição geográfica vantajosa dentro da região Nordeste, uma estrutura logística adequada para operar como apoio aos estados vizinhos e fortalecer a região.

O Plano Estratégico 2016-2019, para cumprir com a missão institucional de “promover e desenvolver a inserção competitiva do Brasil nas cadeias produtivas globais, no comércio internacional e como destino de investimentos” (APEX, 2018, p. 20), tem suas estratégias segmentadas em três grupos: Promoção de Negócios, Governança e Processos, e Utilização de Recursos. Cada grupo possui objetivos específicos, demonstrados no seguinte quadro:

Quadro 1 – Objetivos da APEX-Brasil

Promoção de Negócios	Governança e Processos	Utilização de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> a) Aumento das exportações das empresas brasileiras; b) Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior; c) Desenvolvimento das ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil; e d) Imagem do Brasil como parceiro de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE; b) Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas com a promoção do comércio exterior; e c) Aperfeiçoamento da governança corporativa e a produtividade dos processos de negócios e de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Promoção da cultura de excelência com foco no desenvolvimento das pessoas; b) Aumento da disponibilidade dos recursos financeiros e humanos para a área finalística; e c) Incremento da participação do setor privado no financiamento das atividades finalísticas da Agência.

Extraído de: APEX, 2016b.

Após a criação de agências e consultorias internacionais, ainda se percebe a grande dificuldade das empresas começarem a exportar, principalmente as de pequeno e médio porte, devido baixo conhecimento do processo de exportações e poucos recursos financeiros. Levando isto em consideração, como é demonstrado no quadro acima, a Apex possui estratégias específicas para alcançar o objetivo de aumentar as exportações das empresas brasileiras. Para cumpri-lo, conta-se com diversos projetos e ações que abrangem empresas de todos os portes e setores. As principais ações e projetos que levam a concretização do

propósito, são a promoção e organização de feiras internacionais, missões comerciais e diversas capacitações (APEX, 2018)

Dentre os projetos da Apex estão as Missões Comerciais, que são rodadas de negócios realizadas no exterior em mercados-alvo definidos pela Agência, e permitem a divulgação do setor, das empresas e viabilizam acordos e parcerias comerciais. Segundo o Relatório de Gestão, foram realizadas sete missões através da Agência em 2017, que geraram 1.942 contatos de negócios (APEX, 2018). As missões internacionais são um passo importante para a fomentação das exportações, visto que trazem benefícios para as empresas, como insights de novos mercados, compreensão da cultura de negócios do país visado, contato direto com os negócios prospectivos, e também no âmbito governamental, em virtude da promoção do país e da atração de investimentos estrangeiros (OUDALOV, 2013).

Em termos de capacitações, a Apex oferece Oficinas de Competitividade, que abrangem empresas não exportadoras e principiantes com visão de atuar no comércio internacional, através de workshops sobre administração da produção, gestão financeira e planejamento para internacionalização (APEX, 2018). Como apontam Carneiro, Bianchi, e Gomes (2015), o principal desafio das empresas é a falta de conhecimento em exportações, que leva a inseguranças no processo de preparação. Por sua vez, as oficinas oferecidas podem ser vistas como um meio de ultrapassar as barreiras impostas no período inicial do processo.

Para acompanhar a tecnologia, a Agência conta com uma plataforma on-line, integrada ao projeto Passaporte para o Mundo, disponibilizando informações e capacitações à distância. Adaptando-se ao cenário tecnológico, a Apex oferta o programa e-Xport, que oferece suporte e um portfólio de soluções para empresas brasileiras com interesse em internacionalizar por meio do comércio eletrônico, capacitando com estratégias em *marketplaces* (APEX, 2018). Este gênero de apoio é de grande relevância uma vez que o comércio eletrônico no Brasil apresenta um crescimento contínuo desde seu surgimento e traz ganhos para a competitividade empresarial, pelas vantagens de ganho de eficiência, praticidade no atendimento e redução nos custos (ANDRADE; SILVA, 2017). Em 2017, de acordo com site e-commerce Brasil (2018), o país faturou 47,7 bilhões em vendas, um aumento de 7,5% em relação a 2016.

A Agência utiliza dois projetos principais para expandir-se no Brasil: os Projetos Setoriais, convênios assinados com entidades setoriais que representam um conjunto de empresas de determinados setores da economia brasileira; e o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX (APEX, 2018). Segundo Ana Barbosa (2018), entre o período entre janeiro e setembro de 2018, a APEX contou com 3.892 empresas exportadoras apoiadas, onde

2.733 eram participantes dos Projetos Setoriais, e 969 do PEIEX, comprovando a importância destes dois projetos para a Agência.

Em 2017, nas ações dos Projetos Setoriais, foram desenvolvidos estudos de inteligência, feiras, missões, ações de imagem e posicionamento, iniciativas de comunicação como material promocional, e sites e catálogos para as empresas participantes. Participaram 5.626 empresas dos segmentos de Máquinas e Equipamentos, Alimentos, Bebidas e Agronegócios, Casa e Construção, Economia Criativa e Serviços (APEX, 2018).

A Apex-Brasil também realiza ações para participação individual das empresas por fora dos Projetos Setoriais. Em 2017 realizou 13 feiras internacionais, contabilizando a participação de 486 empresas segundo o Relatório da Gestão de 2017 (APEX, 2018). Entretanto, ao analisar as empresas participantes em algumas feiras destacadas no relatório, é possível perceber a baixa participação das firmas da Região Nordeste. Tomando como exemplo a *Gulfood*, maior feira de alimentos do mundo, segundo o Catálogo de Participantes disponível no site da Apex (2018), das 96 empresas brasileiras participantes, apenas 04 representavam o Nordeste.

Essa situação reflete a realidade da baixa participação do Nordeste nas exportações brasileiras e a necessidade de investimento e qualificação para a exportação na região. Atualmente existem 05 núcleos do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, no Nordeste, com atuação nos períodos de 2016-2018, um deles, localizado no estado da Paraíba. O programa é realizado em parceria com centros de tecnologia e pesquisa, federações de indústria e universidades, com o objetivo de preparar as Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPMEs, para entrar no mercado internacional e, conseqüentemente, aumentar a participação do Nordeste nas exportações (APEX, 2018).

4 PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA – PEIEX

Nesta seção, será apresentado e analisado o Projeto Extensão Industrial Exportadora, sua metodologia e sua aplicação no estado da Paraíba. Para isto, foram utilizados dados coletados através de documentos, trabalhos científicos, questionário online e entrevistas. O questionário online aplicado no Núcleo Operacional alocado na Paraíba e as entrevistas com empresas participantes do programa por meio do núcleo, foram realizados com o objetivo de trazer informações sobre a aplicação da metodologia utilizada pelo programa e os resultados obtidos pelo núcleo.

4.1 O Projeto Extensão Industrial Exportadora e sua metodologia de atuação

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) tem como propósito impulsionar a competitividade das empresas e fomentar a cultura exportadora empresarial. Entre seus objetivos específicos estão: propagar a cultura exportadora; tornar o acesso aos serviços de apoio nas instituições de governo e do setor privado mais acessível; implementar melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas; fomentar a capacitação para a inovação; e, promover a interação e a cooperação entre as empresas e instituições de apoio (SILVA; MESSIAS; ABBUD, 2014)

A expectativa do Projeto é oferecer às empresas serviços que desenvolvam as atividades da empresa para que seus produtos se tornem competitivos no mercado interno e, principalmente, no externo. Para isso, conta com ferramentas de diagnóstico e capacitações em áreas estratégicas, como marketing, comercial, finanças, gestão de recursos humanos e produção, para potencializar a competitividade de seus produtos. O programa também conta com parcerias governamentais e não governamentais, como forma de buscar facilitar sua atuação e o apoio às empresas (CRUZ; BUSSOLO; IACOVONE, 2016)

A gestão do programa é competência da Apex-Brasil e sua aplicação deve ser operacionalizada pelos núcleos regionais instalados atualmente em 16 estados brasileiros (APEX, 2017). Estes núcleos são compostos por um coordenador, um monitor extensionista, técnicos extensionistas e extensionista juniores (CRUZ; BUSSOLO; IACOVONE, 2016). Entretanto, de acordo com os dados coletados para este estudo, na Paraíba, os atendimentos são divididos por regiões do estado, tornando um técnico extensionista responsável pelas empresas de um determinado município (Entrevista 3), o que pode gerar diferentes resultados para as empresas do mesmo estado, visto que o atendimento e o acompanhamento dependerá da dedicação de cada técnico designado.

Segundo Obaya e Schwartz-Weirich (2018), as localizações dos núcleos são escolhidas estrategicamente após pesquisa para identificar os setores prioritários de cada estado brasileiro; as cidades que possuem potencial exportador no setor e o município com maior número de empresas que podem ser alcançadas pelo programa. Uma vez selecionados os setores e os municípios, instituições, como parques tecnológicos e universidades, são contatados e contratados para a abertura do núcleo. Estas instituições cedem um local para a instalação do Núcleo Operacional, o que gera benefício para a Apex-Brasil, uma vez que não há gastos com aluguéis (entrevista 1)

As empresas interessadas devem seguir três condições para participar do programa: (i) não ser microempresa individual (MEI); (ii) os produtos devem ser exportáveis; e, (iii) devem

possuir CNPJ. Apesar das empresas inseridas nos setores designados ao núcleo terem privilégio no atendimento, os demais setores também são atendidos (DORNELAS, 2016). Dessa forma, empresas de todos os segmentos com potencial exportador dispõem da oportunidade de aumentar sua competitividade empresarial e preparar-se para inserção no mercado internacional através do programa.

É interessante ressaltar que a participação no programa não gera ônus financeiro a empresa, entretanto, algumas implementações sugeridas pelo núcleo requerem investimento financeiro (entrevista 1). Logo, ainda que a consultoria prestada e algumas capacitações sejam gratuitas, observa-se que para atingir os objetivos do programa é necessário despender recursos financeiros da empresa. Para tanto, é essencial que os empresários e gerentes estejam comprometidos com o processo para realizar as sugestões recomendadas e ter um maior aproveitamento do programa (CRUZ; BUSSOLO; IACOVONE, 2016).

Durante sua vigência, o PEIEX atendeu cerca de 20.000 empresas em 16 estados do Brasil. Além disso, a passagem pelo programa, muitas vezes, torna-se um requisito para participar das demais ações comerciais da Agência Brasileira de Promoção à Exportação, como feiras internacionais ou rodadas de negócios (OBAYA; SCHWARTZ-WEIRICH, 2018). Estas ações são relevantes para a concretização das exportações, em virtude das oportunidades de adquirir visibilidade internacional para a empresa, prospectar clientes, avaliar a reação do mercado em relação ao produto, modifica-lo de acordo com o interesse observado, entre outras vantagens competitivas (NARCISA; CAROLINA, 2017). Além disso, ter a passagem pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora como pré-requisito, aumentam as chances para empresas de pequeno e médio porte participarem, visto que os custos destes eventos sem a Apex são altos (Entrevista 3), e os recursos financeiros, apesar de não serem a principal barreira enfrentada pelas pequenas e médias empresas, é um obstáculo maior para ambas em comparação com as de grande porte, já exportadoras (CARNEIRO; BIANCHI; GOMES, 2015).

A metodologia utilizada pelos Núcleos Operacionais do PEIEX é padronizada, independente da região na qual o núcleo esteja localizado. O programa conta com quatro passos para realizar seu objetivo: i) identificação do potencial exportador da empresa; ii) avaliação do nível de preparo da empresa para exportação; iii) implementação de melhorias e requisitos exigidos na exportação; e, iv) participação da empresa em "evento teste" de comércio exterior. A seguinte apresentação da metodologia utilizada terá como base os dados obtidos em questionário online aplicado ao Núcleo Operacional do PEIEX, localizado na Paraíba.

Previamente à aplicação da primeira fase, conforme exposto na entrevista efetuada com o núcleo, são analisadas as estatísticas correspondentes ao volume de exportação do produto ou serviço oferecido pela empresa, afim de verificar sua aceitação internacional. Após essa análise, inicia-se a primeira fase, que constitui um atendimento onde é realizada uma investigação “do perfil da empresa, principais produtos, volumes de produção e vendas, faturamento dos últimos anos, capacidade produtiva e diferenciais competitivos.” (entrevista 1). Após a análise dos dados obtidos, caso a firma se encaixe no perfil de potencial exportador, é dada continuidade ao atendimento.

A segunda fase do atendimento compreende uma avaliação do nível de preparo da empresa nas áreas de administração estratégica, finanças e custos, Marketing e Vendas, Capital Humano, Comércio Exterior e Produto e Manufatura. A avaliação é executada através do *Check List* de Identificação Estratégica, e a partir dele gera-se um diagnóstico que identifica os aspectos nos quais as empresas necessitam aperfeiçoar. O núcleo analisa capacidades como a eficiência de ampliar a produção para atender novas demandas e os recursos disponíveis para realizar as adequações necessárias ao produto ou serviço (entrevista 1).

O terceiro passo é constituído de um Plano de Atendimento de Demandas, que indica melhorias a serem realizadas no período de atendimento do PEIEX. Algumas melhorias podem ser implantadas pela equipe do Núcleo Operacional, enquanto outras são de responsabilidade da empresa em realizar por conta própria ou recorrer a um Parceiro. Cada núcleo conta com um Banco de Ofertas, onde são cadastradas empresas que oferecem serviços que podem atender às demandas de aprimoramento das empresas participantes do programa.

Após dois meses da apresentação do diagnóstico, existe um acompanhamento da Implantação das Melhorias e execução das capacitações que são responsabilidade do núcleo. Ao final do atendimento o status das demandas são atualizados no Plano de Ação elaborado com a empresa (entrevista 1).

A última fase do programa, consiste no evento chamado Primeira Ação Exportadora. Nesta fase, as empresas participam de rodadas de negócios com Comerciais Exportadoras convidadas pela Apex-Brasil. Essa primeira ação serve principalmente como um momento de orientação, onde as empresas apresentam seus produtos às Comerciais e recebem orientações sobre possíveis modificações necessárias e informações de mercados aos quais os produtos podem ser inseridos (entrevista 1).

É possível observar, ao analisar as fases apresentadas da metodologia utilizada, que o núcleo é encarregado apenas pelo diagnóstico e direcionamento da empresa às implementações necessárias para torna-la competitiva, enquanto as ações para atingir tal objetivo, e assim o sucesso do programa, é inerente à dedicação dos empresários. Dessa forma, torna-se essencial que a percepção do empresário em relação aos benefícios a serem obtidos seja trabalhada através do desenvolvimento da cultura exportadora na empresa, uma vez que, como colocado por Jaime González (2006), a cultura exportadora influencia as expectativas, percepções e o perfil do empresário/gerente, que por sua vez reforça a motivação em adentrar o mercado externo, e assim concretizar os objetivos do Projeto.

4.2 A atuação do PEIEX no estado da Paraíba

Como mencionado, os segmentos escolhidos para serem priorizados pelos núcleos operacionais variam de acordo com o desempenho exportador da região a ser implantado. Segundo dados retirados do MDIC (BRASIL, 2017a), os principais produtos exportados pela Paraíba em 2016, ano no qual núcleo foi inaugurado em Campina Grande, foram: Calçados, Fios de algodão, sucos de frutas ou produtos hortícolas, congelados ou não, sisal em cordéis em cordas e cabos, tecidos atoalhados de algodão e sucos e frutas.

Dessa forma, os setores priorizados pelo núcleo instalado em Campina Grande foram os de Alimentos e Bebidas, Calçados, Parte de Calçados, Confeccções, Móveis, Softwares e TI. Apesar destes serem os priorizados, ao decorrer do Programa outros setores também foram atendidos como é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2 – Setores inscritos no PEIEX, no núcleo da Paraíba

Setor	Nº de empresas inscritas	Porcentagem de participação por setor
Calçados	25	15,9%
Bebidas	22	14,0%
Tecnologia da Informação	22	14,0%
Alimentos	21	13,4%
Têxtil	17	10,8%
Confeccção	13	8,3%
Móveis	8	5,1%
Mineração	6	3,8%
Metalúrgica	5	3,2%
Bolsas	3	1,9%
Máquinas	2	1,3%
Colchões	2	1,3%

Setor	Nº de empresas inscritas	Porcentagem de participação por setor
Outros	11	7,0%
Total	157	100%

Fonte: dados retirados do questionário no Apêndice A

Os setores com mais inscritos no programa foram o de Calçados, Bebidas, Tecnologia da Informação e Alimentos, que juntos somaram mais da metade de todos os 22 setores inscritos.

Cada Núcleo Operacional recebe uma meta de atendimentos para ser atingida durante o período de dois anos. A meta definida pela Apex-Brasil para o Núcleo da Paraíba foi de 146 empresas entre os anos de 2016 e 2018. Como é possível observar na Tabela 2, o núcleo obteve 157 empresas inscritas, contudo, segundo o núcleo, 09 dessas empresas não realizaram o atendimento. Ainda segundo as informações obtidas, até outubro de 2018, o núcleo efetuou 109 atendimentos, e pretende concluir outros 39 até o final do período, totalizando 148 empresas atendidas.

É esperado que todas as empresas inscritas passem pelo procedimento acima exposto, entretanto, considerando as informações obtidas na entrevista com o Núcleo Operacional (entrevista 1), algumas desertam o programa por falta de disponibilidade do empresário e de comprometimento em realizar as modificações sugeridas. Como visto na metodologia, na fase de implementação de melhorias apenas algumas modificações podem ser realizadas pela equipe PEIEX. Dessa forma, parte das empresas participantes realizam as modificações incumbidas ao Núcleo; e as demais alterações como adequação do produto, qualificação dos funcionários e tradução de materiais de comunicação, que exigem desembolso financeiro da empresa, não são realizadas, tornando essa fase ineficaz para estas firmas.

De acordo com o núcleo, das 149 empresas atendidas pelo núcleo da Paraíba, apenas 02 empresas não-exportadoras realizaram a primeira exportação após a participação no Programa. O baixo número de empresas exportadoras em curto prazo não é uma preocupação para o núcleo, visto que o objetivo final do programa não é a exportação em si, mas sim a promoção da cultura exportadora e preparação dos clientes e seus produtos para serem inseridos no mercado internacional.

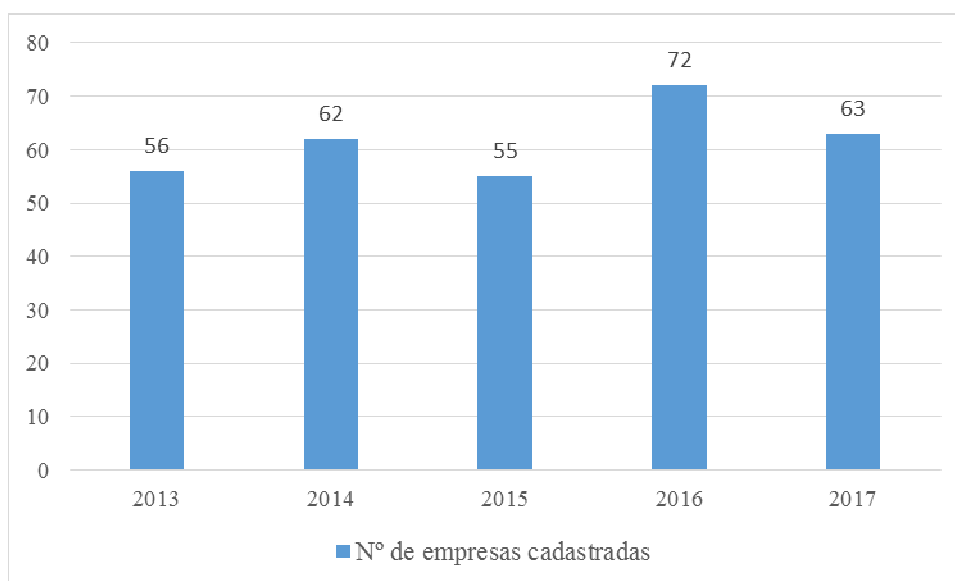
Conforme a equipe do PEIEX, existe expectativa sobre as empresas não-exportadoras se tornarem exportadoras, entretanto não a curto prazo. Segundo estudo realizado por Cullwick e Mellallieu (1981) os programas de promoção à exportação mostraram ter um

efeito positivo sobre as empresas participantes, mas, frequentemente, as exportações e demais benefícios ocorrem a médio ou longo prazo após a conclusão dos programas. Dessa forma, os resultados a longo prazo implicam em investimentos, por parte das empresas, sem garantia de retorno imediato, o que pode afetar a motivação e o interesse dos empresários e, conseqüentemente, a efetividade do programa.

Ao fim do Programa de Qualificação, o núcleo indica a participação nos demais projetos da Apex-Brasil, como feiras, missões internacionais e dos Projetos Setoriais, para que participem de rodadas de negócios, ganhem experiência e executem suas vendas. Entretanto, segundo o núcleo (Entrevista 2), não são realizados acompanhamentos com as empresas após a conclusão do programa para averiguar a participação nas demais ações da Agência e os resultados obtidos. O que impossibilita a mensuração da efetividade da promoção a exportação desenvolvida na empresa e seus resultados a médio e longo prazo, como a concretização da exportação.

Após a abertura do núcleo no estado, 183 empresas (BRASIL, 2018b) realizaram o cadastro de Empresas Exportadoras, uma habilitação exigida pela Receita Federal na Instrução Normativa nº 1603, de 15 de dezembro de 2015, às empresas para concretizar a exportação, conforme o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Ainda que não seja possível relacionar diretamente todas as empresas como participantes do PEIEX, é possível observar que houve crescimento de cerca de 31% entre o ano anterior e o ano de abertura do núcleo.

Gráfico 2 - Cadastros de Empresas Exportadoras da Paraíba entre 2013 e 2017



Fonte: Elaboração própria, com dados retirados do MDIC

Ao decorrer do período de dois anos de atuação do núcleo, identificou-se alguns impasses que afetaram o aproveitamento do programa. Como exposto pela equipe (entrevista 1), algumas dificuldades enfrentadas dizem respeito ao comprometimento dos participantes e ao investimento financeiro necessário para realizar as modificações sugeridas no Plano de Ação. Ao não enxergar a concretização da exportação em curto prazo, alguns empresários se desmotivam e não concluem os atendimentos; outros, dado a falta de recursos financeiros para investir nas modificações necessárias e aumentar a competitividade do produto no mercado internacional, não realizam as implementações na crença de que o mercado interno é suficiente.

Logo, por mais que as exportações sejam um fator impulsionador do PIB e de outras variáveis do crescimento econômico (MUNDURUCA; SANTANA, 2012), além de ser uma saída para mitigar os efeitos dos excedentes de produção e das crises e saturação do mercado interno (FLEURY; MEIRA; SCHMIDT, 198), as empresas cometem o equívoco de planejarem suas estratégias voltadas para o mercado interno, utilizando os recursos financeiros como barreira e não como investimento para resultados a longo prazo.

Segundo o estudo realizado por Catherine Axinn (1988), a percepção que os gerentes possuem das exportações está diretamente relacionada ao desempenho da empresa na atividade. Dessa forma, para ultrapassar os desafios observados, torna-se necessária a implementação de uma cultura exportadora na empresa para se ter gerentes que vejam que a exportação oferece melhores oportunidades de crescimento do que o mercado doméstico, e assim melhorar o desempenho na atividade. De acordo com a autora, uma maneira de implantar essa cultura exportadora, é através de gestores com conhecimento e experiência internacional. Essa concepção é concretizada uma vez que, segundo a percepção do núcleo, observou-se diferença no desempenho de empresas cujos gestores possuíam experiência internacional e os que não.

É importante ressaltar que no ano de 2017 foi elaborada uma nova metodologia para o programa, tornando a exportação seu foco central. Dessa forma, para adequá-la ao novo objetivo, foram modificados aspectos como: as capacitações oferecidas para a equipe da Apex-Brasil e a preparação da equipe do Núcleo Operacional; redefinição do processo de seleção das empresas; e aprimorar a última fase do programa, que diz respeito a rodada de negócios, de modo a gerar mais oportunidades (APEX, 2018). Contudo, esse novo procedimento passou a ser aplicado apenas nos Núcleos Operacionais iniciados em 2018, portanto, o processo apresentado nesta seção, e analisado através de estudos de caso na seção

seguinte, condizem a metodologia antiga, utilizada pelos Núcleos referentes ao período de atuação entre os anos de 2016 e 2018.

5 ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA

Nesta seção, apresenta-se dois estudos de casos derivados das entrevistas realizadas em duas empresas do setor de alimentos e bebidas, ambas participantes do Projeto PEIEX aplicado pelo núcleo Operacional da Paraíba: a *Cremosinn*, que realizou a primeira exportação durante o atendimento; e, a *Ethic Alimentos*, que ainda não chegou a exportar considerando a data de conclusão deste trabalho. Ao longo do período de outubro de 2018, foram coletadas informações, por meio do instrumento metodológico de entrevistas semiestruturadas, constituídas de perguntas abertas com margem para novos questionamentos referentes a gestão da empresa, ao atendimento do Núcleo, aos resultados obtidos e a satisfação das empresas com o programa.

A princípio são apresentados os resultados das entrevistas. Em seguida, realiza-se uma análise das experiências das empresas, de modo a compreender os resultados obtidos com a aplicação da metodologia utilizada no Projeto.

5.1 Apresentação dos dados coletados nas entrevistas

5.1.1 *Cremosinn*

A *Cremosinn* é uma empresa de médio porte, ou seja, segundo a classificação do *Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES*, possui um faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões, é do setor de produtos alimentícios, e os produtos oferecidos são picolés, sorvetes e o *Cremosinn* (sorvete de iogurte), carro-chefe da empresa. Foi fundada em 2003, sua sede está localizada em Santa Rita, no estado da Paraíba. A sua estrutura organizacional é dividida em três setores: administrativo, produção e vendas.

A participação no Projeto Extensão Industrial Exportadora foi uma indicação realizada à empresa pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Anteriormente ao programa a *Cremosinn* aspirava à exportação mas, não contava com conhecimentos acerca do processo de exportação tampouco com um setor voltado para a área ou gestores com experiência internacional. O ciclo de atendimento da empresa foi iniciado em janeiro de 2018 e perdurou até maio deste mesmo ano. O presidente e o diretor da empresa ficaram responsáveis em participar do atendimento, das capacitações e realizar as

modificações do plano de Ação proposto pelo núcleo, com o objetivo de fortalecer seus pontos fracos.

Após o diagnóstico efetuado pelo núcleo para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, foram sugeridas algumas modificações, dentre outras: treinamentos no setor financeiro, reuniões semanais entre os líderes dos setores da empresa, aumento no quadro de funcionários e tradução de materiais para idiomas como inglês, espanhol e francês. Também foram sugeridas modificações nas embalagens do produto, proposta esta que estava sendo trabalhada pela empresa anteriormente ao programa, mas que o PEIEX acelerou a realização dessa mudança. Conforme a entrevista, apenas algumas destas alterações foram realizadas; as demais, após 5 meses do final do programa, estão em fase de implementação.

Além do aumento da competitividade do produto no mercado interno, a *Cremosinn* realizou a primeira exportação no segundo mês de participação do PEIEX. O diretor relata que a exportação ocorreu através de um contato indicado pelo consultor do Núcleo Operacional. O *Broker*, com experiência em exportação de outros produtos, interessou-se pelo *Cremosinn* (sorvete de iogurte), realizou uma pesquisa de mercado, levou o produto para degustação e, após sua aceitação, organizou toda a exportação (entrevista 2).

Salvo a primeira exportação, segundo o diretor (entrevista 2), os próximos passos da empresa serão voltados para expansão do mercado interno, levando os produtos para outros estados do Brasil, e para o mercado externo, com o apoio de um consultor da área de negócios internacionais. Após a participação na quarta fase do programa, a rodada de negócios com *traders*, a empresa não chegou a participar de outras ações da Apex Brasil assim como não realizou novas exportações, apesar de ter recebido ofertas da China e de Portugal. Entretanto, as negociações estão em espera devido a outras prioridades da empresa e a necessidade de aumentar a capacidade produtiva atual.

Acerca do investimento financeiro necessário para implementar as modificações sugeridas, os gestores relataram que os custos já eram esperados, portanto não foram considerados empecilhos para a empresa. Quanto as expectativas a respeito do programa, a exportação era esperada, mas surpreenderam-se com a rapidez com qual a exportação concretizou-se. “Pensávamos em participar do programa e começar a mandar o produto daqui a um ano.” (Entrevista 2)

A empresa demonstra satisfação com o programa, sobretudo, com o efeito motivador para realizar as melhorias que já estavam sendo pensadas. A única dificuldade enfrentada após o programa, relatada pelo diretor, diz respeito à documentação no processo de

exportação, uma vez que ao enviar o container, uma parte da documentação foi equivocada, o que deixou a mercadoria bloqueada pela alfândega por 30 dias.

5.1.2 *Ethic Alimentos*

A Ethic Alimentos é uma empresa de pequeno porte, ou seja, segundo a classificação do *BNDES*, possui um faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, e do setor de Alimentos e Bebidas. A empresa foi gerada da conversão da JKZ Alimentos, empresa antes dedicada apenas a produção do açaí, que em 2014 foi adquirida pelo empresário Paulo Da Luz, e, após sua reestruturação e modernização passou a ser chamada Ethic Alimentos (ETHIC, 2018). Sua sede está localizada em João Pessoa, na Paraíba, e os produtos oferecidos por ela são granola, cremes de cupuaçu, coco e açaí, seu principal produto. Quanto a estrutura organizacional, está dividida nos setores de administração, produção, logística e comercial.

O PEIEX foi o primeiro programa voltado para a promoção da exportação do qual a empresa participou. O presidente da empresa relata que o Núcleo Operacional entrou em contato após se interessar pelos produtos oferecidos e por vê-los com potencial exportador. Antes desse contato, o empresário não tinha conhecimentos acerca do programa, entretanto aspirava à exportação.

Inicialmente, o objetivo da empresa era vender apenas em João Pessoa e após a mudança da marca, a estratégia consistia em crescer para além do estado da Paraíba. Entretanto, em virtude das dificuldades enfrentadas para crescer a nível nacional, a empresa enxergou no PEIEX uma oportunidade de acelerar sua inserção no mercado externo e aumentar a competitividade do produto no mercado interno. “O PEIEX não é só para exportar, é uma reestruturação da empresa, traz perguntas que não nos fazemos no dia a dia.” (Entrevista 3)

O ciclo de atendimento da empresa começou no início de 2017 e teve duração de aproximadamente um ano, em consequência de viagens realizadas pelo presidente da empresa, que estava à frente do programa. Após o atendimento referente ao Diagnóstico, além da elaboração de catálogos dos produtos em outros idiomas, foram feitas sugestões para implementações essencialmente nos setores administrativos e de produção, como por exemplo, a adesão do Planejamento e Controle da Produção - PCP, um planejamento voltado para a programação da produção, que torna-a mais eficiente, essencial para quando houver aumento na produção. Algumas modificações foram executadas e outras estão sendo implantadas, como o PCP. Ressalta-se que todas que eram de responsabilidade do PEIEX

foram realizadas no período de atendimento, assim como o encaminhamento para instituições e empresas parceiras do programa para efetuar as demais modificações.

A *Ethic* Alimentos recebeu a mesma proposta para exportação dos seus produtos que a *Creminosinn*. Contudo, a proposta realizada não foi condizente com os interesses da empresa. Até o momento, não houve novas ofertas tangíveis ao interesse do empresário, conseqüentemente, a *Ethic* não concretizou exportações após o término do programa, até o presente mês de outubro de 2018. O empresário relatou dois principais obstáculos para concretizar a exportação do seu produto principal: i) a ausência de demanda externa em alguns países, o que leva a necessidade de expandir o mercado para o produto, o que por sua vez, torna as feiras e missões internacionais essenciais; e, ii) a concorrência do produto dentro destas ações comerciais promovidas pela Apex-Brasil, visto que não há uma seleção minuciosa para a escolha dos produtos que podem participar, resultando em concorrência direta com empresas que oferecem o mesmo produto, porém com valores mais baixos por efeito da distinta seleção de ingredientes e em decorrência disso, qualidade do produto.

Sem embargo, a empresa tem participado ativamente em feiras internacionais, junto à Apex-Brasil. Em 2018, participaram da *Foodex*, no Japão, da *Summer Fancy Food*, nos Estados Unidos, da *Sial* Paris, e uma missão na Índia, totalizando mais de 100 contatos realizados. O empresário acredita ser essencial a participação nas feiras para compreender a concorrência, o mercado e aos poucos ir abrindo-o para seu produto.

A empresa não detinha expectativas sobre os resultados do programa. Contudo, após o encerramento do ciclo ressalta a satisfação com o mesmo, por mérito do conhecimento obtido e da dedicação dos consultores. O presidente relata ser um programa completo, que levanta questões antes não pensadas e traz soluções para aumentar a competitividade.

A maioria das empresas participantes são pequenas empresas. E o empresário numa empresa pequena está sozinho, e tem que tomar decisões sozinho e fica complicado. Então com um programa assim, o consultor deve ser realmente dedicado pra isso. Já participamos de vários programas de apoio, mas os que mais se destacam são o PCP e o PEIEX, por conta dos consultores. (Entrevista 3)

5.2 Análise dos dados e discussão dos resultados

Inicialmente, é possível confirmar, com base nas entrevistas realizadas, que as empresas analisadas, exportando ou ainda em processo de concretizar a exportação, concluíram o programa satisfeitas. Esta satisfação guarda uma estreita relação a fatores como: acompanhamento e dedicação dos consultores, aspectos motivadores, aumento da competitividade dos produtos, análise de novas questões, e conhecimentos obtidos. Os

estudos de Jindal (2015), reafirmam que os programas de promoção à exportação aprimoram competências como estratégias de marketing para as exportações, vendas, produção, e competências internacionais da empresa. A aquisição de novos conhecimentos é a principal força do programa (DORNELAS; CARNEIRO, 2018), e a satisfação das empresas com este quesito indica êxito do Núcleo Operacional da Paraíba quanto as capacitações ofertadas.

Observa-se que ambas empresas são do setor de Alimentos, mas de diferentes portes. Não se tem o valor exato do faturamento de cada empresa, contudo, como informado previamente, de acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento (2018), as empresas de pequeno porte têm o faturamento anual entre R\$ 330 mil e R\$ 4,8 milhões, e as de médio porte entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões. Apesar da possível disparidade entre o faturamento das empresas, nenhuma das duas relatou o investimento financeiro necessário como um empecilho, mas como custos esperados.

Segundo Ahmed, Julian e Mahajar (2008), a falta de recursos financeiros é o maior obstáculo percebido entre as empresas não exportadoras e sem conhecimentos do processo de exportação. As empresas analisadas não observarem este fator como grande obstáculo, reforça que o programa ofereceu uma base de conhecimento do procedimento de exportação, que, segundo Fleury, Meira e Schmidt (1981), amplia a visão das empresas e as induzem a analisar barreiras além dos recursos financeiros. Dessa forma, pode-se considerar que o conhecimento obtido com o programa colaborou com a mitigação da percepção de obstáculos que diminuem a participação das empresas no mercado externo.

Segundo Catherine Axinn (1988) a percepção dos gerentes em relação ao processo de exportações é um fator essencial para a performance exportadora. De acordo com Gonzalez (2006), relacionado a percepção dos gestores que lideram as empresas, encontra-se a responsabilidade do direcionamento das estratégias, que podem ser voltadas para o mercado interno ou externo. Porém, empresas não-exportadoras dão preferência em contratar gerentes com expertises no mercado doméstico, perpetuando uma estratégia voltada a este mercado e diminuindo a probabilidade do aumento das vendas internacionais.

Como foi colocado pelo senhor Paulo da Luz (Entrevista 3), as pequenas e médias empresas dispõem de poucos funcionários e não possuem setor próprio voltado a negociações internacionais, para prospecção de mercados e participação em feiras e missões internacionais, entre outros. Dessa forma, assim como o caso das duas empresas apresentadas, os gestores que são responsáveis pelo PEIEX (e de outros programas), normalmente são os mesmos gestores que estão à frente da empresa, com responsabilidades de tomada de decisão diárias de diversos setores, não podendo focar apenas nas demandas do programa

Isto se torna um empecilho no desenvolvimento dentro do Projeto, uma vez que é necessário tempo e dedicação para as implementações durante, e principalmente após seu término, nas participações de feiras e missões internacionais, pesquisas de mercado, contato com *prospects*, e demais ações que concretizam as exportações. E, como exposto por Gonzalez (2016), a elaboração de uma estratégia efetiva voltada para as exportações depende da expertise obtida pelo gestor responsável. O que, no caso das MPEs, torna-se um obstáculo, visto que há apenas um responsável na tomada de decisões de todas as áreas da empresa, consequentemente sem conhecimentos específicos voltados para a área.

Por isso, como colocado por Carneiro, Bianchi e Gomes (2016) e por Gilaninia, Taleghani e Damirchi (2013) acredita-se que uma mudança gerencial para diretores com experiência internacional, conhecimento em língua estrangeira e negócios internacionais, tem relação direta com o sucesso na exportação. Além de ser capaz de alterar o foco da empresa do mercado interno e fazer com que ela considere com mais afinco a exportação, tendo maior aproveitamento do programa e sucesso nas exportações após ele.

Por fim, quanto à concretização das exportações pelas empresas, depara-se na análise com empresas que praticaram dois caminhos distintos: a primeira empresa, realizou a primeira exportação através de uma prospecção passiva antes de terminar o programa; e a segunda empresa, que ainda não exportou, e participa ativamente de outras ações com a Apex-Brasil, como feiras e missões internacionais.

Para o objetivo de investir na abertura do mercado externo, segundo Lilian e Grewal (2012), o caminho escolhido pela segunda empresa é o mais eficaz. De acordo com eles, a participação em feiras e missões internacionais trazem benefícios como a introdução de um novo produto/serviço para um público, atrai novos clientes, parcerias e distribuidores, promove a empresa, ademais de tornar possível observar as tendências do mercado ao qual quer entrar e adaptar o produto a ele. Por isso, apesar dos resultados relacionados a exportação com apoio dos programas de promoção às exportações concretizarem-se a médio ou longo prazo (FREIXANET, 2012), obtêm-se mais conhecimentos que fortalecem a entrada e aceitação do produto no mercado, além de adicionar à experiência do gestor que, como exposto e respaldado pelos autores citados, é essencial para a performance das exportações e, assim, repercussão dos objetivos do PEIEX.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de buscar verificar os resultados gerados pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora, aplicado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos nas empresas da Paraíba, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como os programas de promoção à exportação contribuem para que as empresas superem as dificuldades em exportar e passem a contribuir para o crescimento econômico através do PIB.

A pesquisa demonstrou cinco principais resultados obtidos pelas empresas através do programa: i) conhecimentos em relação a estratégias de marketing e vendas ii) ações voltadas para o aumento da produção; iii) aumento da competitividade dos produtos; iv) maior interesse em exportar; e, v) percepção dos recursos financeiros como obstáculo.

Em contrapartida, foi encontrado um fator externo ao programa que interfere diretamente nos seus resultados: a falta de visão estratégica voltada pra o mercado externo dos empresários. Essa visão estratégica condiz com a percepção em que os empresários priorizam o processo de exportação, e, dada a dimensão do mercado doméstico brasileiro, muitos optam por investir nele, voltando sua estratégia para o mercado interno.

A relevância da visão dos gestores é uma variável pertinente em todas as seções da presente pesquisa, desde as principais dificuldades em exportar, até o período após a conclusão do Projeto. Em cada seção analisada, observou-se a importância dos gestores na influência da concretização das exportações e performance exportadora. Verificou-se que seus conhecimentos, experiências e habilidades estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de estratégias eficazes voltadas para o mercado externo.

Dado que as empresas participantes são de pequeno e médio porte e seus gestores são responsáveis pela tomada de decisão dos demais setores da empresa, além de não conseguirem dedicar-se exclusivamente ao programa, não possuem preparação específica na área. Dessa forma é essencial que se desenvolva nos gestores das empresas participantes, a concepção da necessidade da adesão de um gestor com experiência internacional, conhecimentos de línguas estrangeiras e de negócios internacionais.

As universidades exercem um papel relevante na formação de profissionais com estas características. A partir de capacitações e projetos de extensão voltados para comércio exterior, desenvolvimento do pensamento crítico, análise de mercado através das tendências observadas mediante aspectos culturais, econômicos e políticos dos países, oferecidos pelas instituições de ensino, torna-se possível preparar expertos aptos a contribuir com o crescimento da cultura exportadora de forma eficaz.

Este perfil gerencial traz, não somente a expertise em mercados internacionais, mas também a redução das inseguranças no processo de abertura dos mercados e a elaboração de uma cultura exportadora dentro da empresa, tendo como consequência, a motivação para criação de estratégias voltadas para as exportações.

A respeito da metodologia utilizada pelo programa a presente pesquisa sugere a extensão da duração do ciclo de atendimento, visto que algumas modificações são complexas, e mesmo após o término do atendimento, as empresas continuam implementando-as, o que pode acarretar na desmotivação da empresa e regressão ao mercado interno, afastando-a dos objetivos do Projeto Extensão Industrial Exportadora.

Além disso, apesar do objetivo final do PEIEX não ser a exportação, caso após a passagem no programa os objetivos sejam atingidos, o resultado será as transações comerciais da empresa no mercado externo. Por conseguinte, sugere-se que os núcleos passem a realizar acompanhamentos com as empresas após seu encerramento para averiguar a participação nas demais ações da Agência e os resultados obtidos, e assim mensurar a efetividade da promoção à exportação oferecida pelo programa.

Por fim, recomenda-se para as futuras pesquisas uma reavaliação dos resultados obtidos pelas empresas atendidas pelo Núcleo Operacional da Paraíba no período 2016-2018. Incluindo o atendimento, as modificações implementadas, participação em demais ações da Apex-Brasil e resultados referentes às exportações, com o objetivo de descobrir os resultados do Projeto a longo prazo e relacionar com o crescimento das exportações da Paraíba, uma vez que não foi possível analisar a fundo todos estes fatores na presente pesquisa devido ao curto espaço de tempo entre o estudo e a conclusão do programa.

The PEIEX as a tool to promote exports and competitiveness: an analysis of its performance in the state of Paraíba.

ABSTRACT

Due to the relevance of export promotion programs for national economic growth, this research will emphasize a Brazilian Export Promotion Agency project. This paper aims to analyze the results acquired by the Exporting Industrial Extension Project - PEIEX, whose purposes are to enhance competitiveness and promote exporting culture on Brazilian firms. PEIEX operates on 13 Brazilian states, through 21 Operational Units. In this sense, the paper stress the performance of Paraíba's Operational Unit, as the state's contribution to the Northeast exports in 2017 was only 0.9%. For this intend, will be used information through interviews with the Operational Unit and with two firms attended by the unit between the years 2016-2018.

Keywords: Brazilian Export Promotion Agency. Exports. PEIEX.

REFERÊNCIAS

AXINN, Catherina. Export performance: do managerial perceptions make a difference?. **International Marketing Review**, vol. 5, p. 61-71, 1988.

AHMED, Zafar U.; JULIAN, Craig C; MAHAJAR, Abdul J. **Export barriers and firm internationalization from an emerging market perspective**. Southern Cross University, 2008.

ALBUQUERQUE, Rafaela Alves. A relevância da inteligência comercial na promoção da internacionalização de empresas brasileiras: estudo de caso da Apex-Brasil. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

ANDRADE, Marta C. F.; SILVA, Naiara T. Z. O Comércio eletrônico (e-commerce): Um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, vol. 7, n. 1, p. 98-111, jan./jun. 2017.

APEX-BRASIL. **Relatório de Gestão Exercício 2017**: Apex-Brasil. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/transparencia>

_____. **Catálogo Gulfood**. Apex-Brasil, 2018. Disponível em: <http://catalogo.apexbrasil.com.br/gulfood>. Acesso em: 22 set. 2018

_____. **Nordeste ganhará escritório**. Apex-Brasil, 2016a. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 20 set. 2018

_____. **Plano Estratégico 2016-2019**. Apex-Brasil, 2016b. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 19 set. 2018

_____. **Qualifique sua empresa – PEIEX**. Apex-Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox>. Acesso em: 05 out. 2018

BARBOSA, Ana. Resultados APEX-Brasil janeiro a setembro 2018. In: SEMINÁRIO DECOLA NORDESTE, 2., 2018, Fortaleza. **Topico temático**. Fortaleza, 2018.

BIESEBROECK, Johannes V.; KONINGS, Jozef; MARTINCUS, Christian V.; Did export promotion help firms weather the crisis?. **Economic Policy**. v. 31, n. 88, p. 653-702, Out. 2016.

BNDES. Porte de empresa. <https://www.bndes.gov.br> Acesso em: 03 nov. 2018.

BRASIL. Decreto nº 2.398, de 21 de novembro de 1997. Dispõe sobre a criação, no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, da Agência de Promoção de Exportações - APEX. **Lex:** PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 11 out. 2018

_____. Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003. Institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil e dá outras providências. **Lex:** PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 set. 2018

_____. Decreto nº 8.788, de 21 de junho de 2016. Altera o Decreto no 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, que institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Apex-Brasil. **Lex:** PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 set. 2018

_____. Instrução normativa RFB nº 1603, de 15 de dezembro de 2015. Estabelece procedimentos de habilitação de importadores, exportadores e internadores da Zona Franca de Manaus para operação no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) e de credenciamento de seus representantes para a prática de atividades relacionadas ao despacho aduaneiro. **Secretaria da Receita Federal do Brasil**. Seção 1, p. 24, 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Base de dados exportações valor FOB**. Brasília, 2018a.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Base de dados detalhada por NCM**. Brasília, 2017a.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Cadastro de empresas exportadoras anual**. Brasília, 2018b.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Empresas brasileiras exportadoras**. Brasília, 2018c.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação brasileira por porte de empresa**. Brasília, 2017b.

CARNEIRO, J.; BIANCHI, C.; GOMES, R. M.; Exportações Brasileiras: Benefícios e Obstáculos na Percepção das Empresas. **TAC**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, art. 2, p. 22-38, jun. 2016.

CARVALHO, Gonçalo N. B. **A Relação entre as Exportações e o Crescimento Econômico: Análise do Caso Português**. Universidade de Coimbra, 2015.

CAVALCANTE, Thiago; LIMA, Marcos C. A política comercial do governo Lula (2003-2010): Uma análise comparativa das relações comerciais do Brasil com o Mercosul e com o resto do mundo. **Século XXI**, Porto Alegre, v. 4, nº 2, jul./dez. 2013

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA, Moacir de Miranda. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. spe, p. 527-550, julho, 2016.

COUNTRY ECONOMY. Brazil GDP. <https://countryeconomy.com/gdp/brazil> Acesso em: 16 de out. 2018.

CRUZ, M.; BUSSOLO, M.; IACOVONE, L. Organizing Knowledge to Compete: Impacts of Capacity Building Programs on Firm Organization. **Policy Research working paper**, no. 7640. Washington D.C, 2016.

CULLWICK, T. D. C; MELLALLIEU, J.P. Business attitudes to government export services & export marketing behaviour. **New Zealand Journal of Business**, vol 3, p. 33–54, 1981.

DONERLAS, Bettysa F.; CARNEIRO, Jorge M. T. A perspective examination of export programs: The case of PEIEX by Apex-Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. Vol. 17, n.2. 2018

DORNELAS, Bettysa F. Impactos de Programas de Promoção à Exportação: O Caso do Projeto PEIEX da APEX-Brasil. Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

E-COMMERCE BRASIL. E-commerce faturou R\$ 47 bilhões em 2017, diz Ebit. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br>. Acesso em: 12 out. 2018.

FLEURY, Paulo F.; MEIRA, Rivanda Almeida; SCHMIDT, Angelo M. R.. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas

gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Rev. adm. empres.* São Paulo, v. 21, n. 3, p. 7-13, set. 1981.

FREIXANET, Joan. Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, vol. 21, p. 1065–1086, 2012.

GAMA, Andréa S. W. **O Brasil e as restrições às exportações**. Brasília: FUNAG, 2016.

GILANINIA, S; TALEGHANI, M. DAMIRCHI, F. Impact of managerial factors on export performance of export firms. *Singapoeran Journal of Business Economics and Management Studies*, vol. 1, no. 8, 2013.

GONZÁLEZ, Jaime H. S. Exporting Culture: A strategic issue for international competitiveness. *Latin American Business Review*, vol. 7, p. 79-89, 2006.

GRATÃO, Rafael F. **Políticas Públicas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos**. 2012.

IPEA. **Promoção do Comércio Exterior: Experiências e Aprendizagens**. Brasília: Ipea, 2004.

JINDAL, Gitanjali. Export Promotion Programs and Exporters Performance, Strategies and Competencies: A Review. *Revista: International Journal of Research in Management, Science & Technology*. Vol. 3, No. 4, p.171-175, dez. 2015.

LILIEN, Gary L. GREWAL, Rajdeep. **Handbook of business-to-business Marketing**. United Kingdom, Edward Elgar Publishing Limited, 2012

LIMA, Edmilson O. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. EGEPE. Londrina, p. 421-436, nov. 2001.

MACHADO, Keli P. Impacto das exportações no crescimento econômico: análise do caso Brasileiro. Paraná, 2017.

MOLLER, Horst Dieter; VITAL, Tales. **Os impactos da crise financeira global 2008/2009 e da crise na área do Euro desde 2010 sobre a balança comercial brasileira**. Racef, Ribeirão Preto, p.1-19, jul. 2013.

MUNDURUCA, Danilo Felipe V.; SANTANA, José R. Comércio Exterior como Estratégia de Crescimento Econômico: Uma Proposta de Priorização de Produtos Exportáveis para a Economia Sergipana. **Documentos Técnico-Científicos**, v. 43, n.03, p. 611-630, jul./set.2012.

NARCISA, Loy V. M.; CAROLINA, Ortega C. L. **El impacto económico de las ferias internacionales en la empresa automotriz de la ciudad de Guayaquil, período 2012-2016**. Universidad de Guayaquil, 2017.

OBAYA, Martin.; SCHWARTZ-WEIRICH, Anna. Creación de Capacidades Exportadoras. **El caso del PEIEX de la Agencia Brasileña de Promoción de las Exportaciones y las Inversiones**. Programa de Investigadores de la Secretaría de Comercio de la Nación, Argentina, n. 27, 2018.

OMC. **Trade and Statistics Outlook 2017**. World trade organization, 2018.

SILVA, Joelma F. **Programas de incentivo à exportação para micro e pequenas empresas no Brasil: Identificação de entraves e proposições de soluções**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

SILVA, J. U.; MESSIAS, J. F.; ABBUD, M. C. O perfil da gestão financeira aplicada nas empresas industriais atendidas pelo PEIEX núcleo São Paulo entre 2010 – 2012. **Rev. Ciência Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 15, n. 2, p. 187-202, jul./dez. 2014.

SOUZA, I.R.; FLORIANI, D. E.; LOPES, G. S.; Os incentivos financeiros para a exportação: Um estudo em PMES de Santa Catarina. **Internext**. Brasil, p. 99-124, jan. 2012.

SZWARCFITER, Cláudio. **Economias de Escala e de Escopo: Desmistificando alguns aspectos da Transição**. Belo Horizonte, vol. 7, n° 2, p.117-129, nov. 1997.

APÊNDICE A – Entrevista 1

Data: 16 de outubro de 2018

Entrevistado: Equipe do Núcleo Operacional da Paraíba

Local: Aplicação online

QUESTIONÁRIO

1. Como é realizado o processo de seleção para participar do PEIEX?

R: As empresas são identificadas a partir de pesquisas, indicações dos parceiros ou por iniciativa própria nos procuram. O Núcleo PB teve como segmentos prioritários: Alimentos e Bebidas, Calçados, Parte de Calçados, Confecções, Móveis e Softwares e TI. Então, prioritariamente buscamos empresas destes setores, mas no decorrer do Programa, empresas de outros setores também foram atendidas. O foco eram empresas com produto com potencial para exportação e interessadas em exportar ou conhecer mais sobre o processo de exportação.

2. A metodologia aplicada no programa, é a mesma utilizada em todos os ou existem adaptações por região?

R: A metodologia é padrão em todos os Núcleos. No entanto, no início deste ano foi lançada uma atualização da metodologia. De modo que, os Núcleos que iniciaram suas atividades após este período ou que reiniciaram o ciclo de atendimentos, já está seguindo a nova metodologia. A ideia é que, a medida que o convênio for sendo renovado com os Núcleos já em operação, os mesmos passem a atuar com a nova metodologia.

3. Como é identificado o potencial exportador das empresas? Quais variáveis são analisadas?

R: De início são avaliadas estatísticas do volume de exportação do produto/serviço oferecido pela empresa, tanto a nível mundial, quanto exportações brasileiras. Se identificado que há um volume significativo, entendemos que essa empresa tem potencial para exportação, visto que o seu produto/serviço já possui aceitação internacional. Em seguida, iniciamos a 1ª fase do atendimento que tem como objetivo o levantamento do perfil da empresa, principais produtos, volumes de produção e vendas, faturamento dos últimos anos, capacidade produtiva, diferenciais competitivos. Com base nestas informações, confirmamos se a empresa tem perfil ou não para continuar o atendimento.

4. Como é realizada a avaliação do nível de preparo da empresa para exportação? O que é necessário para que elas sejam consideradas preparadas?

R: A 2ª fase do atendimento é a aplicação do *Check List* de Identificação Estratégica. Neste, avaliamos o nível de maturidade da empresa em relação a seis áreas: Administração Estratégica; Finanças e Custos; Marketing e Vendas; Capital Humano; Comércio Exterior e Produto e Manufatura.

Para serem consideradas preparadas, a empresa precisa ter capacidade de ampliar a produção para atendimento de novas demandas, recursos e interesse para realizar as adequações necessárias no produto/serviço, incluindo atendimento a requisitos técnicos e também de embalagem, por exemplo. Também é desejável que possua material de comunicação em outro idioma, incluindo o site.

5. Quanto tempo a empresa tem para realizar as modificações sugeridas no feedback do formulário? Existe um acompanhamento enquanto as modificações são realizadas?

R: Todo o atendimento é previsto para ocorrer em 3 meses. Em geral, este prazo não tem sido suficiente para a conclusão dos atendimentos, que tem levado em média 5 meses para completar todo o ciclo. Após a apresentação do relatório de diagnóstico, fecha-se com a empresa o Plano de Atendimento de Demandas, com as demandas prioritárias identificadas a partir do diagnóstico e possíveis de serem realizadas no período de atendimento do PEIEX. Dentre estas demandas, algumas são atendidas pela equipe PEIEX, outras pela própria empresa que pode realizar sozinha ou através da contratação de um Parceiro. Dentro dos 2 meses seguintes à apresentação do relatório de diagnóstico, acompanhamos a Implantação das Melhorias e executamos aquelas que ficaram sob nossa responsabilidade. É elaborado com a empresa um Plano de Ação e ao final do atendimento, atualizamos o status de cada uma das demandas.

6. Como seria o evento “teste” de comércio exterior, pelo qual as empresas passam?

R: O Evento chama-se “Primeira Ação Exportadora”. Funciona no formato de Rodadas de Negócios, com Comerciais Exportadoras convidadas pela Apex-Brasil. As empresas têm a oportunidade de apresentar seus produtos a estas Comerciais Exportadoras, que irão orientá-las quanto a possíveis adequações necessárias, potencial de comercialização internacional, os países onde teriam mais oportunidades. O objetivo é de orientação, mas podem ser geradas oportunidades de negócios durante o Evento.

7. Todas as empresas participantes passam pelas quatro fases do programa?

R: O Objetivo é que sim. Mas, algumas acabam desistindo. Tivemos casos em que a desistência ocorreu por falta de tempo do empresário em continuar o atendimento e participar das reuniões.

8. Existe uma espécie de qualificação para passar para a próxima fase do programa? Se sim, quais são os requisitos de cada fase?

R: Não.

9. Na visão do núcleo, o que impediu que as empresas que passaram pelas quatro fases, não atingissem o objetivo de exportar?

R: O objetivo do PEIEX é disseminar a cultura exportadora. Há sim a expectativa de que empresas sejam convertidas em exportadoras ou aquelas que já exportavam ampliem a sua participação no mercado internacional, mas não é o objetivo final. Então, tivemos casos de empresas que chegaram a exportar ou ampliar as exportações após o atendimento do PEIEX, mas não era esse o foco. O foco era despertá-los, mostrar o potencial de comercialização internacional de seu produto/serviço, prepará-los para que a partir de então, através da participação em feiras, missões internacionais ou dos Projetos Setoriais, elas viessem a iniciar a atividade exportadora.

10. Quantas empresas do segmento alimentício participou do programa?

R: 22.

11. Qual a comparação entre as expectativas do núcleo e os resultados obtidos nesse período de 2016-2018?

R: A meta de atendimento são 146 empresas. Tivemos 157 empresas inscritas, destas 9 não completaram o atendimento. Atualmente, temos 109 atendimentos finalizados. Mas, esperamos concluir 148 até o final do período.

12. Quais as fraquezas percebidas no programa neste período de atuação?

Resistência das empresas ao tema exportação, o que tornou a prospecção no início do ciclo de atendimento muito lenta.

R: O período previsto para conclusão do atendimento também não se mostrou suficiente.

A fase de implantação de melhorias, muitas vezes não foi eficaz, por demandar investimento por parte das empresas, de modo que, a maior parte das melhorias implantadas foram apenas aquelas que tinham nossa atuação direta, que não dependia de um desembolso financeiro.

Comprometimento dos empresários com as ações do programa. Muitas vezes esta falta de comprometimento era consequência da não visualização da concretização de uma exportação em curto prazo.

13. Quais são as potenciais contingências que podem afetar a consecução dos objetivos do programa?

R: Interesse dos empresários na execução das ações previstas no atendimento.

14. Quais os principais empecilhos para o progresso das empresas nas exportações?

R: Investimento. Seja para adequação do produto, para qualificação interna do pessoal, para participação em ações para prospecção de mercados, para produção de material de comunicação em outros idiomas, além do português, e para avançar no Planejamento Estratégico da empresa. E a própria resistência, no sentido de “achar” que o mercado interno é suficiente.

15. É possível perceber diferença no rendimento do programa entre empresas que possuem gerentes com conhecimento internacional e as que não possuem?

R: Sim. Não só gerentes, mas os próprios empresários que já possuem algum conhecimento, seja por participação em eventos internacionais ou viagens.

16. Na percepção do núcleo, as empresas poderiam aproveitar mais do projeto caso tivessem gestores com experiência/visão internacional?

R: Sim. Uma das entregas realizadas na fase de Implantação de Melhorias é um Estudo do Mercado Internacional, em que identificamos os mercados potenciais para entrada da empresa, levantamos requisitos e também potenciais compradores. Sem uma equipe interna, ou mesmo uma pessoa que se dedique a dar continuidade a esse trabalho, a ação não terá continuidade na empresa.

17. Após a participação no PEIEX, a empresa é encaminhada para outro projeto que apoie a internacionalização?

R: Sim. Sugerimos às empresas a participação nos Projetos Setoriais.

18. Existe indicação de empresas para realizar os serviços necessários (traduções, modificações de embalagens, operações de comex, etc)?

R: Sim. Uma das ações do Núcleo é formar um Banco de Ofertas, em que se cadastram empresas que possam atender possíveis demandas identificadas nas empresas.

19. Quantas empresas foram atendidas pelo núcleo, por segmento?

SETOR	Nº DE EMPRESAS
-------	----------------

CALÇADOS

25

BEBIDAS	22
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	22
ALIMENTOS	21
TÊXTIL	17
CONFECÇÃO	13
MÓVEIS	8
MINERAÇÃO	6
METALÚRGICA	5
BOLSAS	3
MÁQUINAS	2
COLCHÕES	2
INSTRUMENTOS MUSICAIS	1
EMBALAGENS	1
PLÁSTICO	1
FABRICAÇÃO DE ALUMÍNIO	1
CINEMA	1
AGRICULTURA E PECUÁRIA	1
HIGIENE	1
CASA E CONSTRUÇÃO	1
CONSTRUÇÃO	1
INFORMÁTICA	1
ARTESANATO	1
Total Geral	157

20. Quantas empresas atendidas passaram a ser exportadoras durante/após a participação no programa?

R: 2 (Temos outras que ampliaram o volume de exportações após o atendimento).

21. Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação do programa?

R: Resistência dos empresários ao tema exportação, o que dificultou muito a adesão de empresas no primeiro ano do projeto. A resistência era no sentido de, não achar que seria oportuno ou viável exportação para o seu negócio.

Engajamento e investimento dos empresários na fase de implantação de melhorias (As melhorias sugeridas podem ser em diferentes áreas e devido ao tempo limitado de atendimento, a proposta do Programa é que essas melhorias sejam encaminhadas aos parceiros, o que requer investimento financeiro por parte da empresa. A maioria delas não fez implantação de melhorias devido a essa necessidade de investimento).

Contratação de técnicos qualificados, com formação e/ou experiência na área de exportação para atuar na equipe do Programa.

22. Como funciona a escolha da instituição para o local do núcleo? Quais os benefícios de ter essa vinculação, tanto para a instituição quanto a Apex?

R: Eu entrei no Núcleo, já estava em andamento. Não sei te dizer com certeza os critérios de seleção. Quanto aos benefícios, é mais pela visibilidade. Porque a instituição não recebe nenhum pagamento, na verdade precisa oferecer uma contrapartida para o Convênio. No nosso caso, o PaqTcPB ofereceu como contrapartida a sala onde fica o Núcleo e Tb sala de reuniões, auditório para eventos. No caso a Apex não tem despesas com isso.

23. É realizado algum acompanhamento das empresas após o término do programa? Se sim, quanto tempo?

R: Não é previsto nenhum acompanhamento. O que pode acontecer é um reatendimento no caso de haver um outro ciclo de atendimentos. E também o encaminhamento para os Projetos Setoriais (o que depende do interesse da empresa, porque envolve uma taxa de associação) e ainda mantém-se o relacionamento com a Apex que continua convidando as empresas para participação em ações de promoção comercial, missões, feiras e rodadas de negócios.

APÊNDICE B – Entrevista 2

Data: 25 de outubro de 2018

Entrevistado: Cristiano Alves, diretor da *Creminosinn*.

Local: Sede da *Creminosinn*

Transcrição

1- **Quantas pessoas trabalham na empresa?**

R: 70 em média, de médio porte pelo lucro presumido.

2- **Quais são os produtos vendidos pela empresa?**

R: *Creminosinn*, que é o sorvete de iogurte, picolé e sorvetes.

3- **Quais são os setores em que a gestão está dividida?**

R: Administração, produção e vendas.

4- **A empresa possui setor de venda internacional? Se não, pretende abrir?**

R: Não temos ainda, mas temos interesse em abrir mais pra frente. Agora estamos procurando alguém abrir o mercado no Brasil, para expandir para novos estados, organizar primeiro dentro de casa para depois exportar. Foco interno. Sem conhecimento de outro idioma.

Quem realizou as vendas internacionais foi uma terceira pessoa, que comprou aqui para levar para os EUA. Essa pessoa ficou responsável por toda a burocracia.

5- **O PEIEX foi o primeiro programa de promoção a exportação que a empresa participou?**

R: Sim.

6- **Como ficou sabendo do programa?**

R: Ficamos sabendo pelo SENAI. O SENAI indicou. Começamos a desenvolver uma máquina para a nova embalagem que pretendíamos fazer, e depois o SENAI indicou o programa.

7- **Quais as principais barreiras para a exportação, percebidas pela empresa antes do programa? Quais as dificuldades que a empresa tinha, a partir dessa percepção? Como falta de conhecimento do processo, falta de recursos financeiros, etc.**

R: A gente tinha interesse em exportar, mas nunca tínhamos parado para analisar bem. O programa agiu como motivador. Achávamos que iria ser muito burocrático, mas foi tranquilo. A pessoa que começou a nos ajudar, já tinha experiência com exportação, já exportava outras coisas.

8- **Quais as expectativas sobre o programa, antes da participação? O que vocês achavam que poderiam alcançar? (em relação ao suporte para o planejamento; resultados financeiros; resultados no mercado e estratégias)**

R: Tínhamos intenção de exportar, mas não sabíamos que iria ser tão rápido assim. Pensávamos em participar do programa e começar a mandar o produto daqui a um ano. O menino fez a pesquisa, viu a aceitação do produto no mercado, analisou se o produto seria aceitado, levou para fazer a degustação e organizou tudo.

9- Alguém específico ficou a frente do acompanhamento do programa? Indo as reuniões e participando do atendimento?

R: Sim, meu pai (dono da empresa) e eu, (diretor).

10- Alguém da equipe que ficou à frente tem experiência internacional em rodadas de negócios ou conhecimento na área internacional?

R: Não

11- Se não tiver, essa falta de conhecimento foi um obstáculo em alguma fase do programa? Você acha que se tivesse esse conhecimento, o desempenho da empresa poderia ter sido ainda melhor?

R: Sim.

12- Na terceira fase do programa é realizado um Plano de Ação constituído por melhorias que devem ser implantadas na gestão, produtos, etc. Quais modificações foram sugeridas à empresa? E todas foram realizadas?

R: Não realizamos todas as modificações. Realizamos em parte. Foram sugeridas modificações como: tradução do material para outros idiomas e reuniões semanais com os gestores. Melhoria no setor financeiro, como um treinamento mais profundo da área, reuniões semanais para discutir os problemas, e setor pessoal. Contratação de novas pessoas, etc. Quanto a modificação da embalagem, já tínhamos pensado anteriormente ao programa, agora estamos organizando. Já estávamos mudando a embalagem, e quando surgiu a oportunidade de exportar, colocamos o plano em ação para enviar os produtos com a nova embalagem traduzida. O site já estamos planejando, está sendo feito para os 3 idiomas. O produto já está em três línguas: inglês, português e espanhol. Tudo veio do PEIEX, né? Nós já tínhamos nossas ideias, e veio o programa “vamos fazer.”

13- Em quanto tempo todo o ciclo de atendimento foi realizado? Que data acabou o atendimento?

R: Janeiro, passaram uns 5 meses.

14- Se surpreenderam com o investimento necessário?

R: O custo já era esperado. Estava dentro da expectativa.

15- A empresa chegou a exportar após a participação do programa? Para qual país?

R: EUA e Holanda.

16- A negociação foi realizada através de alguma feira internacional, ou rodada de negócio planejado pela Apex? Se não, onde foi?

R: Não. Foi realizada ainda durante o programa, através de uma indicação do técnico do PEIEX. A rodada de campina grande foi a única, e não negociamos o produto porque a produção estava baixa. A próxima que iremos é para Fortaleza.

17- Qual dificuldade a empresa está tendo atualmente em relação a exportação, após a participação no programa?

R: Com a documentação, porque uma parte da documentação foi errada.

18- Aumentou a competitividade do produto após exportar?

R: Sim, aumentamos. Mais pessoas vieram atrás do produto depois da exportação.

19- Qual o nível de satisfação geral com o programa? As dificuldades iniciais foram sanadas?

R: Muito bom. Muito bom. Bom demais. Não sabemos o que mais falar, o técnico que nos atendeu trouxe tudo e agora estão começando a modificar.

20- Você teria alguma recomendação de melhoria para a metodologia do programa? Como o tempo suficiente para realizar as modificações; necessidade de maior apoio em alguma área específica; algo que deixou a desejar?

R: Não consigo pensar em nada no momento.

APÊNDICE C – Entrevista 3

Data: 31 de outubro de 2018

Entrevistado: Paulo da Luz, dono da Ethic Alimentos.

Local: Sede da *Ethic* Alimentos

Transcrição

1) Quantas pessoas trabalham na empresa?

R: 50 pessoas, empresa de pequeno porte.

2) Quais são os produtos vendidos pela empresa?

R: Açaí, cupuaçu, coco

3) Quais são os setores em que a gestão está dividida?

R: Administração, produção, comercial e logístico.

4) A empresa possui setor de venda internacional?

R: Por enquanto sou eu. Por enquanto não pensamos em abrir uma diretoria voltada para isso. Fizemos várias feiras esse ano. Fizemos a *Foodex*, *Summer Fancy Food*, *Sial Paris* e uma missão na Índia. Por que fizemos tantas feiras? Em primeiro lugar, para entender o mercado. O mercado lá fora não é o mesmo que o daqui. Cada país é diferente, mesmo que sejam termos comuns, é diferente. Então temos que entender um pouco como isso funciona. Para abrir um setor apenas para isso, é preciso já ter pedidos que comecem a rodar. “O trabalho de fazer isso, é trabalhoso. Porque temos que falar com o contato, ver o que eles querem. Numa feira é uma coisa, numa realidade é outra. E o custo é alto. O custo de fazer uma feira é alto. Não vamos à feira sozinhos, vamos juntos à APEX, que o custo é menor. A APEX é um órgão que eu acho fantástico, eles investem muito nisso, e ninguém sabe. Algo que acho necessário e que não tem é ter seleção para os produtos que eles selecionam para participar nas feiras. O Brasil tem muitos produtos bons assim como tem ruim, existem custos altos em participar das feiras, mas é indispensável. Várias *traders* tem autorização para vender nosso produto, porém não é a mesma coisa.

5) O PEIEX foi o primeiro programa de promoção a exportação que a empresa participou? Se não foi, de qual participou e à quanto tempo?

R: Sim.

6) Como ficou sabendo do programa?

R: O PEIEX que veio até aqui. O Roosevelt viu o produto no mercado, se interessou pelo produto e viu que era um produto da paraíba.

7) Quais as principais barreiras para a exportação, percebidas pela empresa antes do programa? Quais as dificuldades que a empresa tinha, a partir dessa percepção?

R: Pensamos em exportar antes, mas não é que eram barreiras que impediam. O caminho que decidimos, inicialmente, é que a empresa só venderia aqui em João Pessoa basicamente. O que ela vendia fora era pequeno. Daí nós mudamos a marca para *Ethic*, e nos empenhamos em trabalha-la aqui no Nordeste, para crescer a nível nacional e depois exportar. O problema é que no Brasil tudo é muito lento, o que estava definido para fazer em dois anos, se faz em três e assim vai. Daí o PEIEX chegou e para acelerar o movimento disso. O PEIEX não é só para exportar, é uma reestruturação da empresa, traz perguntas que não nos fazemos no dia a dia.

Acho que aqui no Brasil é tão complexo, que enviar um produto para fora no estado que ele é produzido, já é uma exportação. Internamente, só aqui em JP, a concorrência é gigante. Só fabricante dentro da Paraíba, são mais de 10.

8) Quais as expectativas sobre o programa, antes da participação? O que vocês achavam que poderiam alcançar? (em relação ao suporte para o planejamento; resultados financeiros; resultados no mercado e estratégias).

R: Eu não tinha perspectiva nenhuma sobre o que era o programa. Não sabia de como iria ser feito. E acho que o PEIEX depende muito de quem está fazendo isso com a empresa. Tivemos sorte de estar com alguém que queria fazer um trabalho completo junto à empresa. Há pessoas que são mais dedicadas que outras. Ele trouxe soluções, não realizou apenas uma consulta. E, depois, é uma visão diferente. Mesmo que a gente saiba que é complicado exportar, as vezes algumas pessoas acabam complicando mais do que deveria ser. Não há muito investimento do estado da Paraíba, como o estado não recolhe alguns impostos. Porém pra mim é uma perspectiva um pouco limitada, uma empresa que cresce, uma empresa que exporta, que irá precisar de mais produto, gera também mais emprego e gera outros benefícios.

9) Alguém específico ficou a frente do acompanhamento do programa? Indo as reuniões e participando do atendimento?

R: Eu sou o responsável.

10) Alguém da equipe que ficou a frente tem experiência internacional em rodadas de negócios ou conhecimento na área internacional?

R: Não

11) Se não tiver, essa falta de conhecimento foi um obstáculo em alguma fase do programa? Você acha que se tivesse esse conhecimento, o desempenho da empresa poderia ter sido ainda melhor?

R: Não. Acredita ser mais o mercado que encontra e as pessoas que encontram que fazem que aconteça. O nosso produto é o açaí, e onde tem brasileiro, tem açaí. Nos EUA, Portugal, etc. O Açaí começa a chegar na Europa. 10 anos atrás começaram a falar do açaí na França. Mas ele está entrando no mercado agora. Mas é, o mercado disso ainda não expandiu. Fabricas que processam o açaí no Pará, tem mais de 200. Fábricas com bons produtos, dá para contar nas mãos. E quando encontra o açaí, não é como esse aqui, é em pó. Eles utilizam o açaí como uma mistura para fazer vitamina, não é como o creme da fruta, então precisa expandir o mercado disso.

12) Na terceira fase do programa é realizado um Plano de Ação constituído por melhorias que devem ser implantadas na gestão, produtos, etc. Quais modificações foram sugeridas à empresa? E todas foram realizadas?

R: Muitas. As modificações que pedem são na produção, no administrativo, mais realmente na administração e produção. Por exemplo, agora estamos fazendo um programa de PCP, que é um programa voltado só para a produção, uma programação de produção que já tínhamos, mas essa é mais estruturada. Precisamos disso hoje. Não. Mas estamos fazendo porque se amanhã cresce de uma vez, você vai precisar tá nisso. É só uma questão de organização, mais formalizado. São coisas assim. O site, catálogos em inglês. A embalagem depende muito do país, tem país que não quer tradução, quer apenas adesivos pois querem que seja original no Brasil. Mas se preciso em outro idioma, posso só fazer uma produção de pote para o Japão. Não tem problema com isso.

Nem todas as modificações foram realizadas, algumas ainda estão sendo implementadas. E mesmo quando modifica alguma coisa, está sempre em movimento. Então algo que modificou hoje, é preciso readaptar daqui a 10 meses, por exemplo.

13) Quais destas foram responsabilidade do núcleo?

R: Tudo que o PEIEX poderia ajudar, já está realizado. Eles dão os contatos para realizar as modificações. E até hoje, se eu preciso encontrar algum mercado, não pra mim, mas pra outra empresa que conheço nas empresas, eles me ajudam a encontrar empresa daqui.

14) Em quanto tempo todo o ciclo de atendimento foi realizado? Que data acabou o atendimento?

R: Início de 2017, quase todo o ano.

15) A empresa chegou a exportar após a participação do programa? Para qual país?

R: Não.

16) Qual dificuldade a empresa está tendo atualmente em relação a exportação, após a participação no programa?

R: Sem dificuldade.

17) Qual o nível de satisfação geral com o programa? As dificuldades iniciais foram sanadas?

R: Muito bom.

18) Acredita que mudou a cultura da empresa?

R: Não. A equipe é pequena. Eles sabem que estou fazendo isso e que quero exportar, mas só irão ter essa visão após ter os primeiros containers ali será o start para eles.

19) Você teria alguma recomendação de melhoria para a metodologia do programa? Como o tempo suficiente para realizar as modificações; necessidade de maior apoio em alguma área específica; algo que deixou a desejar?

R: Não. Só ter técnicos como o Roosevelt. É muito importante o acompanhamento. A maioria das empresas participantes são pequenas empresas. E o empresário numa empresa pequena está sozinho, e tem que tomar decisões sozinho e fica complicado. Então com um programa assim, o consultor deve ser realmente dedicado pra isso. Já participamos de vários programas de apoio, mas os que mais se destacam são o PCP e o PEIEX, por conta dos consultores. O consultor que chega e vai embora, manda uma informação as vezes, etc, desmotiva em participar. O consultor tem que tá acompanhando

20) As modificações requereram investimento financeiro?

R: Sim, mas já era esperado. O PCP faz parte das modificações, e é um investimento de R\$11.000 só de consultoria. O PEIEX é algo que mesmo que você não queira exportar, vale a pena fazer.