EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DE PESQUISA
ISBN: 978-65-00-76916-6 DOI: 10.29327/5328918
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis; Me. Mirabel Silva dos Santos

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO PORTE

Flávia Adriana Santos Rebello

RESUMO

Muitos são os aspectos a serem considerados quando se pensa em internacionalizar uma empresa. Enquanto organizações maiores dispõem de grandes estruturas físicas, de pessoal e condições financeiras satisfatórias, as empresas de pequeno porte apresentam custos de manutenção reduzidos, com baixo ou nenhum valor de aluguel, por exemplo, quantidade mínima de funcionários e seus respectivos encargos, além de baixo lastro de investimentos e flexibilidade nas tomadas de decisão. Apesar da aparente vantagem que as empresas de grande porte possuem no momento de ampliar seus mercados para níveis internacionais, é possível afirmar que as micro e pequenas empresas também representam uma fatia significativa de oportunidades, desde que escolham as estratégias adequadas a partir do estudo aprofundado do novo mercado, encarando os desafios que se apresentarão ao longo da jornada. Este trabalho objetiva, por meio de revisão bibliográfica, demonstrar as possíveis estratégias de internacionalização que podem ser adotadas por empresas brasileiras de pequeno porte, seus diferenciais competitivos e desafios gerenciais na busca por escalabilidade em seus negócios, levando em consideração a diversidade social e cultural em um mundo globalizado.

Palavras-chave: Internacionalização. Empresas de pequeno porte. Estratégias.

ABSTRACT

There are many aspects to be considered when thinking about internationalizing a company. While larger organizations have large physical structures, personnel and satisfactory financial conditions, small companies have reduced maintenance costs, with low or no rental value, for example, minimum number of employees and their respective charges, in addition to low investment backing and flexibility in decision-making. Despite the apparent advantage that large companies have when expanding their markets to international levels, it is possible to state that micro and small companies also represent a significant slice of opportunities, if they choose the appropriate strategies from the in-depth study of the new market, facing the challenges that will arise along the journey. This work aims, through a bibliographical review, to demonstrate the possible internationalization strategies that can be adopted by small Brazilian companies,

their competitive differentials and managerial challenges in the search for scalability in their businesses, considering the social and cultural diversity in a globalized world.

Keywords: Internationalization. Small businesses. Strategies.

INTRODUÇÃO

Diversas mudanças (globalização, inovação tecnológica, criação de blocos econômicos e de moedas digitais, *market place*, conflitos bélicos e outros) têm pontuado as relações entre os mercados ao redor do mundo e, neste aspecto, as iniciativas de internacionalização se mostram cada vez mais frequentes entre empresas de pequeno porte por serem janelas de oportunidades para expansão dos negócios que, em ambiente doméstico, muitas vezes estão estagnados devido à grande concorrência de produtos similares ou mesmo à alta carga de tributação incidente no Brasil.

Este trabalho objetiva, por meio de revisão bibliográfica, trazer à luz o conceito e as principais características de empresas de pequeno porte, seguindo por fornecer dados mínimos de representatividade deste segmento na economia brasileira.

Adiante, discorre sobre o significado de internacionalização na visão de diversos autores, completando com a explanação de estratégias possíveis para efetivação da entrada em mercados internacionais.

O texto finaliza pontuando os principais desafios a serem enfrentados pelas organizações de pequeno porte, considerando alguns pontos limitantes que devem ser analisados antes da tomada efetiva da decisão de internacionalizar.

EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL

A história das micro (MEs) e pequenas (EPPs) empresas no Brasil remonta a partir dos pequenos negócios artesanais e de agricultura, ainda no período colonial, enfatizando que não havia tal denominação na época. O referido mercado não possuía regulamentação própria e envolvia as famílias no sustento de pequenas vilas e povoados, estando sujeitos aos desmandos de grandes produtores rurais (café, açúcar, cacau, leite e outros), detentores de enormes áreas de terra e mão de obra escrava. Mais adiante, foi agregado a esse mercado a mão de obra dos imigrantes que representou um novo conceito de trabalho.

As organizações de pequeno porte tiveram maior destaque no Brasil a partir da abertura econômica na década de 1990, quando o governo brasileiro permitiu a entrada de mercadorias estrangeiras, aumentando de forma significativa os pequenos e informais negócios, familiares ou não, a partir da onda de desemprego que se abateu sobre a população economicamente ativa devido à enxurrada de novos produtos e serviços no mercado, fazendo com que muitas indústrias nacionais perdessem espaço para os produtos chineses, americanos, japoneses, entre outros.

Para melhor compreensão dos assuntos abordados neste texto, é preciso conceituar empresa de pequeno porte no mercado brasileiro. Para tanto, apesar de haver diversas classificações, o estudo se ateve aos aspectos considerados pela Receita Federal do Brasil, no tocante ao faturamento do segmento e, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, que considera, além de outros, os atributos de empregabilidade. Esta percepção se mostra essencial devido aos muitos modelos de negócios existentes na legislação do Brasil e seus tratamentos diferenciados quanto às particularidades tributárias, qualificação para atuação nos setores e histórico de desenvolvimento.

De acordo com a Receita Federal do Brasil (2023) (Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC nº 155, de 27 de outubro de 2016), as empresas que auferem receitas brutas anuais entre R$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais) e R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) estão aptas a se enquadrarem como EPPs – Empresas de Pequeno Porte; as MEs – Micro Empresas são aquelas que auferem receita bruta inferior ou igual a R$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais).

Além do intervalo de faturamento, a empresa precisa ter natureza jurídica de sociedade empresária, sociedade simples, empresa ou empresário individual (Receita Federal do Brasil, 2023).

Em termos de ocupação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2014), classifica como Micro Empresas - MEs aquelas que possuem até nove pessoas empregadas nas atividades de serviços e comércio, e como Pequenas Empresas as que têm entre dez e quarenta e nove pessoas ocupadas. Na indústria da transformação e da construção, a métrica é diferente, sendo consideradas Micro aquelas organizações com até dezenove pessoas ocupadas, e Pequenas Empresas as que possuem em seus quadros de empregados entre vinte e noventa e nove pessoas.

A fim de comprovar a importância deste segmento na economia do país, vale ressaltar que a cada dez empresas constituídas formalmente no Brasil, sete são classificadas como de micro ou pequeno portes, demonstrando o grande potencial na geração de emprego, na contribuição na arrecadação de impostos e na criação de conhecimento, principalmente na área de tecnologia.

Ainda, algumas características podem ser apontadas quando mapeado o cenário das micro e pequenas empresas no Brasil, tais como: são voltadas ao atendimento das regiões periféricas com oferta de produtos e serviços em quantidades e diversidade limitadas, são conduzidas por familiares e muitas vezes não há um registro formal desta empregabilidade, têm pouco ou nenhum conhecimento de gestão estratégica, entre outros.

> Entre os microempreendedores individuais (MEIs) houve um crescimento considerável, sobretudo em 2021, com um aumento na categoria de 17,6% em relação ao ano anterior. Tanto que, em 2022, 70% das empresas ativas no Brasil foram criadas por MEIs. Hoje, 72% dos empregos formais são gerados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que também são responsáveis por 33% do PIB nacional. Ao todo, existem 18,5 milhões de pequenos negócios no Brasil e um mar de oportunidades a ser navegado. (Zenaide, 2023)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO PORTE

Entende-se como internacionalização o processo de expandir a atuação da empresa para além do mercado doméstico, podendo ser via importação e/ou exportação, passando pela fabricação de bens em outros países e/ou a oferta de serviços internacionais.

Welch e Luostarinen (1988) afirmam que o conceito de internacionalização perpassa pelo processo contínuo de envolvimento das empresas em operações fora de suas origens.

Segundo Kraus (2000, p. 61), internacionalização é "processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado."

Já Harris e Wheeler (2005) definem a internacionalização como uma ação continuada na qual as organizações comercializam os seus produtos ou serviços fora de seu mercado doméstico, tendo como foco o seu pertencimento também em mercados externos.

Welch e Luostarinen (1988) ainda defendem que a internacionalização é um processo de desenvolvimento das operações internacionais, por meio do qual a companhia se envolve e se empenha nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados pontuais.

Observa-se, portanto, que o processo de internacionalizar, por si só, já é um grande desafio e requer conhecimento profundo do mercado a ser atingido, além de reconhecidamente ser um movimento que requer ousadia do gestor e desprendimento para assumir riscos.

Quando o objeto são empresas de pequeno porte, é preciso analisar até que ponto o processo de internacionalização é viável, considerando os recursos limitados no que compete à capacidade de produção, à disponibilidade de recursos humanos e financeiros, bem como quanto à especialização dos gestores. Carvalho, Gomes e Lima (2012, p.384) reforçam essa percepção afirmando que:

> As empresas que têm maiores vantagens competitivas possuem também maior capacidade para competir ativamente no mercado, principalmente quando atuam no mercado internacional, o que reflete em um bom desempenho exportador. A estrutura conceitual de análise, na qual o setor de atuação da empresa (tradicional exportador ou não), os fatores externos (percebidos pelos administradores) e, principalmente, os recursos específicos das firmas (divididos em características e capacidades tecnológicas) são os atores-chave na definição do desempenho exportador.

Apesar de ser uma prática recorrente ao redor do mundo, no Brasil ainda é pequena a parcela de empresas de pequeno porte que atuam no mercado externo. Segundo levantamento realizado pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex/MDIC) em parceria com o Sebrae, as empresas de pequeno porte representaram 19,1% das empresas brasileiras de comércio que exportaram em 2022. No total, das 27.956 empresas que venderam produtos para outros países no ano passado, 5.345 eram de pequeno porte (2023).

Tais dados, portanto, demonstram quão incipiente é essa participação. No entanto, é possível identificar grande potencial no mercado internacional, principalmente considerando que o Brasil é um país com enorme diversidade de matérias primas e a criatividade do povo em gerar novos produtos faz com que os itens brasileiros sejam bem recebidos no exterior.

ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

Diversas são as estratégias utilizadas pelas empresas para chegar ao mercado externo. Amatucci (2009) menciona cinco formas para uma empresa de pequeno e médio portes expandirem seus mercados de atuação.

Levando em conta o reconhecimento do novo mercado (diversidade cultural, social e econômica) e a capacidade da empresa em realizar uma venda no mercado externo, a exportação indireta pode representar a primeira porta a ser explorada pelas companhias de pequeno e médio portes, optando inicialmente pela terceirização desses serviços. As *Trading Companies* são

empresas habilitadas a atuar como intermediárias entre empresas fabricantes e empresas compradoras, tanto para atividades de exportação quanto de importação. Apesar de esta modalidade reduzir as margens de lucro sobre a operação, garantem a minimização dos riscos inerentes à operação no processo burocrático, o que pode evitar às empresas de pequeno porte despesas desnecessárias.

Uma outra estratégia é adotar a exportação direta, mas para esta é requerido maior conhecimento e experiência no mercado internacional, uma vez que não há intermediários nas operações. A margem de lucro é maior em relação à exportação indireta, mas os riscos são proporcionalmente maiores também (Amatucci, 2009). Da mesma forma, o organograma da empresa precisa ser mais estruturado, o que invariavelmente significa uma realidade distante do dia a dia das pequenas organizações, não deixando de lado outro requisito essencial que é a obtenção de licenças específicas para realizar as exportações. A vantagem é que pode haver uma expansão rápida do mercado, a depender de outros fatores como a adaptabilidade ao modo de vida do país destino, por exemplo.

Os consórcios de importação e exportação podem representar uma alternativa para fortalecer e gerar riqueza às micro e pequenas empresas, pois significam a junção de empresas que atuam no mesmo nicho de mercado, objetivando a criação de um ente à parte que será o responsável pelas diversas etapas das transações (planejamento, negociação e efetivação do negócio). A vantagem desta modalidade é que há um aumento no poder de negociação e oportuniza a melhoria contínua de produtos e processos (Amatucci, 2009).

Como caminho para expandir os mercados de uma empresa partindo do aporte de recursos de uma terceira companhia, a modalidade estratégica de franquia internacional parece ser adequada quando há uma marca bem posicionada, um amplo portfólio de negócios e produtos e serviços que possam ser fornecidos de maneira padronizada. Novamente, é possível observar uma redução na rentabilidade e no retorno financeiro, mas o risco às operações também é consideravelmente menor (Amatucci, 2009).

A parceria entre empresas atuantes em diferentes segmentos, com foco na identificação e na avaliação das oportunidades do mercado externo, se apresenta como mais uma alternativa para as empresas pequenas, tendo como resultado a construção de relacionamentos estratégicos com empresas internacionais (Amatucci, 2009).

Considerando as inúmeras tecnologias virtuais, é importante destacar que as vendas *online* são uma opção para empresas que não intentam manter uma estrutura física de grande porte. Administrar um *site* em inglês (ou no idioma do país de interesse), cadastrar o negócio em *sites freelancers*, ou ainda, criar uma *landing page* em inglês, que tem como objetivo principal levar o visitante a se tornar um cliente seguindo para a próxima etapa do funil de vendas, são caminhos céleres para atingir o mercado internacional. Salienta-se que todos os passos do comércio devem ser pensados com muita atenção, pois além de ofertar os produtos e/ou serviços, é preciso promover a entrega de maneira satisfatória a fim de fidelizar o cliente e criar uma boa reputação para a empresa.

DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalizar uma empresa pode ser um movimento desafiador, considerando os níveis de incerteza e riscos inerentes à operação, tais como a aceitação de produtos e/ou serviços no novo mercado, o volume comprometido de investimentos, assim como a necessidade de dispor de recursos humanos com competências multiculturais. Para além das questões de comunicação, a operação internacional requer um conjunto de características que facilitem o processo de adaptação às diferenças culturais dos países de destino.

É sabido que o mercado doméstico difere significativamente do mercado internacional, tendo destaque os aspectos de cultura e idioma. Desta feita, é essencial o profundo estudo da cultura, dos hábitos e crenças das pessoas que se apresentarão como os novos clientes, percebendo de forma correta os diferentes comportamentos (Hofstede, 1991). Da mesma forma, aspectos relativos à logística de distribuição (canais, tipos de comércios, malha viária, países próximos) e à situação econômica e política da nação, são tão fundamentais quanto o próprio produto e/ou serviços a ser oferecido (Minervini, 1997).

Se para grandes conglomerados e companhias de grande porte já estabelecidos no mercado a internacionalização é uma decisão a ser tomada após estudos consistentes, para as empresas de pequeno porte essa ação ainda é mais complexa, pois as EPPs enfrentam diversas barreiras que as impedem ou dificultam o progresso no desenvolvimento internacional.

Para Hollensen (2011), os aspectos mais desafiadores para os iniciantes no processo de internacionalização são o eventual aumento nos custos de produção (para atendimento aos níveis de qualidade exigidos no mercado externo), a falta de capacidade de produção para atender à demanda estrangeira e a falta de capital para financiar a expansão pretendida. O autor completa afirmando que a falta de conhecimento e de conexões com o mercado externo, a inexperiência e as dificuldades logísticas são ainda mais intensas quando se trata de empresas de pequeno porte.

Outros fatores também são grandes desafios a serem encarados pelos novos entrantes de pequeno porte, como a dificuldade em elaborar cenários na fase de planejamento e, a partir deles, traçar os planos de ação necessários para a adequada desenvoltura dos negócios, como por exemplo fazer comparação entre os mercados, analisar a concorrência, identificar diferenças na utilização dos produtos em mercados diversos, entender a complexidade na remessa de produtos, além das já citadas diferenças culturais e linguísticas.

Embora seja primordial a análise profunda do mercado a fim de compreender o que esperar do cenário externo, é fundamental também que questões comerciais (flutuações cambiais, disputas contratuais, fraudes, não pagamento por parte dos clientes) e políticas (restrições impostas pelos governos, incentivos fiscais, complexidade da documentação para transações internacionais, altas tarifas, políticas de exportação/importação) sejam estudadas com afinco, reduzindo os riscos de fracasso das empresas de pequeno porte no mercado de destino (Hollensen, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou contextualizar as possibilidades estratégicas e os principais desafios de internacionalização para empresas brasileiras de pequeno porte, considerando esse movimento como oportunidade de expansão para muitas organizações existentes no país.

A principal ação a ser desenvolvida antes mesmo de decidir internacionalizar uma empresa é conhecer com profundidade o novo mercado, seus riscos potenciais e, ainda, conhecer a capacidade da empresa em atuar em espaço diverso da sua origem. A tomada de

decisão deve ser precedida de planejamento cuidadoso, reduzindo ao máximo o risco de fracasso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amatucci, M. (2009). Internacionalização de Empresas – Teorias, Problemas e Casos. São Paulo: Atlas.

Carvalho, H. R.; Gomes, M.F.M; Lima, J. E. de. (2012). Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. Nova Economia. Belo Horizonte – MG, p. 379-404.

Fenacon – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas. (2023). MDIC debate apoio à exportação de micro e pequenas empresas. Disponível em https://fenacon.org.br/noticias/mdic-debate-apoio-a-exportacao-de-micro-e-pequenas-empresas/?utm_smid=10650518-1-1. Acessado em 02 de julho de 2023.

Haris, S., & Wheller, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. International Business Review, 14.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations. London: Harper Collins/Business.

Hollensen, S. (2011). Global Marketing - A Decision-Oriented Approach. Pearson Education Limited. Fifth edition.

Kraus, P. G. (2000). Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Dissertação de Doutoramento; SC: Universidade Federal de Santa Catarina.

Minervini, N. (1997). Exportar: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books.

Receita Federal do Brasil (2023). Disponível em https://www.gov.br/pt-br/servicos/optar-pelo-simples-nacional. Acessado em 28 de junho de 2023.

Sebrae – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira. Brasília – DF: UGR/Sebrae.

Sebrae – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014). Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa. São Paulo – SP: Sebrae; Dieese.

Welch, L. e Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, vol. 14, nº. 2, p. 34-95.

Zenaide, V. (2023). Pequenos gigantes: oportunidades de negócios junto às micro, pequenas e médias empresas. Disponível em https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-

marketing/transformacao-digital/pequenas-empresas-oportunidades/. Acessado em 02 de julho de 2023