



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS.
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.**

JULIANA MENDES BARBOSA DE ARAUJO

**MARKETING ESTRATÉGICO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS FEIRENSES DE SERVIÇO, um estudo de caso.**

**FEIRA DE SANTANA
2020**

JULIANA MENDES BARBOSA DE ARAUJO

MARKETING ESTRATÉGICO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FEIRENSES DE SERVIÇO, um estudo de caso.

Monografia apresentada ao Programa de Graduação em Administração, na Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha.

**FEIRA DE SANTANA
2020**

TERMO DE APROVAÇÃO

JULIANA MENDES BARBOSA DE ARAUJO

MARKETING ESTRATÉGICO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FEIRENSES DE SERVIÇO, um estudo de caso.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha – Orientador(a)
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof(a) Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof. Dr. Antonio Silva Magalhães Ribeiro
Universidade Estadual de Feira de Santana

Feira de Santana-BA, 21 de Abril de 2020.

AGRADECIMENTOS

A meu alicerce, minha família: aos meus pais, Helena Mendes Barbosa de Araujo e Valdmir Vieira de Araujo, que sempre me apoiaram e trilharam esse caminho ao meu lado, me orientando e permitindo que eu chegasse até aqui. Aos meus irmãos, Gabriel Mendes Barbosa de Araujo, Uriel Mendes Barbosa de Araujo e Lívia Mendes Barbosa de Araujo, pelo companheirismo, paciência e compreensão.

“A felicidade só é real quando compartilhada” – Into the Wild.

RESUMO

O Brasil vem dando atenção aos negócios internacionais, particularmente às exportações de serviços. Assim, o presente trabalho apresenta como tema: “marketing estratégico e internacionalização de micro e pequenas empresas”. Ele tem como objetivo geral entender quais ferramentas do marketing estratégico as micro e pequenas empresas utilizam após a exportação de seus serviços. Para a isto, foram realizadas pesquisas bibliográficas e um estudo de caso no Koala Estúdio, em Feira de Santana – BA. Os objetivos específicos, além de apresentar as estratégias de marketing perante a literatura, buscaram definir o que são micro e pequenas empresas e se o estúdio se enquadrava nesse perfil e, identificar quais ferramentas de marketing foram utilizadas pela empresa estudada. Esta pesquisa verificou ainda se as hipóteses apresentadas são negativas ou não. A bibliografia apresentada para nortear esta monografia fez uso majoritário dos trabalhos de Lakatos e Marconi (2003), Kotler (2012), e Mariotto (2009). Metodologicamente, foi uma pesquisa aplicada. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória. Do ponto de vista da abordagem do problema, se utilizou a pesquisa qualitativa, e quanto aos fins da pesquisa, se utilizou a explicativa. Durante as investigações, o problema principal pôde ser completamente respondido, através da resolução dos objetivos traçados. Pôde-se notar que o marketing boca a boca é amplamente utilizado pelas micro e pequenas empresas, mesmo que elas não saibam a sua teoria. Além de carecerem de profissionais especializados em internacionalização e marketing, encontrando dificuldades quando inseridas no mercado internacional. Surgiram pontos que merecem atenção e que foram sugeridos para futuras pesquisas em micro e pequenas empresas, no que se diz respeito ao âmbito do marketing internacional.

Palavras chave: Micro e Pequenas Empresas. Serviço. Internacionalização. Exportação. Marketing Internacional. Marketing boca a boca.

ABSTRACT

Brazil has been giving attention to international business, particularly in what considers to exportation of services. Thus, the present work shows as theme: “strategic marketing and the internationalization of micro and small enterprises”. It aims to understand which tools of the strategic marketing the micro and small enterprises utilize after the exportation of its services. For that, were carried out bibliographic researches and a case study at Koala Studio, in Feira de Santana – BA. The specific objectives, in addition to presenting marketing strategies towards the literature, sought to define what are micro and small enterprises, if the studio fits in this profile, and which marketing tools were used by the enterprise studied. This research also verified if the shown hypotheses are negative or not. The presented bibliographic that gave a noth to this monography makes majoritary use of the works of Lakatos e Marconi (2003), Kotler (2012), and Mariotto (2009). Methodologically, it was applied research. As for the objectives, an exploratory research was carried out. From the point of view of the problem approach, qualitative research was used, and, what considers to the purposes of the research, the explanatory will be used. During the investigations, the main problem might be completely answered through the resolution of the setted objectives. It was noted that word of mouth marketing is widely used by micro and small companies, even if they do not know their theory. In addition to lacking professionals specialized in internationalization and marketing, finding difficulties when inserted in the international market. Points have emerged deserve attention, and that are suggested to future researches about micro and small enterprises, regarding the scope of international marketing.

Keywords: Micro and Small Business. Service. Internationalization. Exportation. International marketing. Word of mouth marketing.

LISTA DE ABREVIATURAS

BA - Bahia.

FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia.

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

Mercosul - Mercado Comum do Sul.

MPE - Micro e Pequena Empresa.

PME - Pequena e Média Empresa.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Critérios de escolha de produto.	29
Gráfico 2:	Escalas de entidades do mercado.	29
Gráfico 3:	Estágios do ciclo produtivo.	38
Gráfico 4:	Bahia e Brasil: Distribuição das MPEs exportadores por ramo de atividades (2016).	76
Gráfico 5:	Bahia e Brasil: Distribuição do valor exportado pelas MPE por mercados de destino (2016).	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Principais teorias do pensamento administrativo.	22
Figura 2:	Marketing Integrado.	53
Figura 3:	Composto Marketing-Mix.	55
Figura 4:	Faixa de tolerância entre serviços aceitáveis e desejados.	61
Figura 5:	Índices de satisfação do cliente.	61
Figura 6:	Visão ampla do marketing na internet.	66
Figura 7:	Fluxograma parcial do trabalho.	86
Figura 8:	Distância da Getúlio Vargas para o Fórum Filinto Bastos.	89
Figura 9:	Fotos internas do estúdio.	90
Figura 10:	Estúdio na galeria da Getúlio Vargas.	91
Figura 11:	Localização do estúdio no Habbib´s.	92
Figura 12:	Localização do Koala Estúdio na sua quinta fase.	93
Figura 13:	Foto Externa do Estúdio.	94
Figura 14:	Wallpaper de seminário ministrado por Rodrigo Moreira em Buenos Aires – Argentina.	95
Figura 15:	Rodrigo recebendo seu 1º prêmio internacional ao lado da esposa, Bruna Portugal.	95
Figura 16:	Divulgação de curso feito na Argentina pelos stories do Instagram de Rodrigo.	96
Figura 17:	Divulgação de sorteio de tatuagem feito pelos stories do Instagram de Rodrigo.	96
Figura 18:	Rodrigo Moreira e Bruna Portugal (Esposa), e tatuagem feita por ele.	97
Figura 19:	Daniel Fernandes e tatuagem feita por ele.	97
Figura 20:	Patrícia Carneiro e tatuagem feita por ela.	98
Figura 21:	Victor Laio e tatuagem feita por ele.	98
Figura 22:	Lucas Braga e tatuagem feita por ele.	99
Figura 23:	Denny Guimarães e micro pigmentação feita por ela.	99
Figura 24:	Herbert Sampaio e piercing feita por ele.	100
Figura 25:	Brutos Barber Core.	100
Figura 1:	Principais teorias do pensamento administrativo.	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Diferença das MPEs.	28
Quadro 2:	Exemplo das vantagens do paradigma eclético.	35
Quadro 3:	Estágios de Internacionalização de Uppsala.	36
Quadro 4:	Classificação dos Serviços segundo sua inseparabilidade e uso pessoal vs capital.	45
Quadro 5:	Tipos de pesquisa e suas características.	75
Quadro 6:	Principais requisitos para análise de dados.	84
Quadro 7:	Relação das questões norteadoras da pesquisa <i>versus</i> elementos do instrumento de coleta de dados.	85
Quadro 8:	Dados Cadastrais.	101
Quadro 9:	Caracterização de empresa.	101
Quadro 10:	Início do processo de exportação de serviços.	102
Quadro 11:	Incentivos e Financiamentos.	103
Quadro 12:	Marketing de Exportação.	107

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	REFERENCIAL TEÓRICO.	20
1.1	REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.	20
1.2	TEORIAS CONSAGRADAS DA ADMINISTRAÇÃO.	20
1.2.1	Administração Científica.	20
1.2.2	Teoria Clássica.	21
1.2.3	Teoria das Relações Humanas.	21
1.2.4	Teoria Neoclássica.	22
1.2.5	Teoria Estruturalista.	23
1.2.5.1	Teoria Burocrática.	23
1.2.6	Teoria dos Sistemas.	24
1.2.7	Contingencialista.	24
1.3	GLOBALIZAÇÃO.	24
1.4	EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE.	26
1.4.1	Diferenças entre empresas de micro e pequeno porte.	27
1.4.2	Empresas de bens e serviços.	28
1.5	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.	30
1.5.1	Definição.	30
1.5.2	Histórico da Internacionalização.	31
1.5.3	Internacionalizar?	33
1.5.4	Estratégias de Internacionalização.	34
1.5.4.1	Licenciamento.	34
1.5.4.2	Franchising.	34
1.5.4.3	Paradigma Eclético.	34
1.5.4.4	Modelo de Uppsala.	35
1.5.4.5	Teoria do ciclo de vida do produto.	37
1.5.4.6	Joint Venture.	39
1.5.4.7	Empreendedorismo Internacional.	39
1.5.5	Benefícios de Internacionalizar.	40
1.5.6	Dificuldades de Internacionalizar.	41
1.5.7	Internacionalização de empresas de micro e pequeno porte.	42
1.5.8	Exportação.	43
1.5.8.1	Definição.	43
1.5.8.2	Exportação de bens.	44
1.5.8.3	Exportação de Serviços.	45
1.5.8.4	Exportação em micro e pequenas empresas.	46
1.5.8.5	Por que exportar?	47
1.5.8.5.1	Diversificação de mercado.	47
1.5.8.5.2	Avanços Financeiros.	47
1.5.8.5.3	Aumento da Produtividade.	48

1.5.8.5.4	Qualidade do Produto.	48
1.5.8.6	Modalidades de Exportação.	48
1.5.8.6.1	Exportação Direta.	48
1.5.8.6.2	Exportação Indireta.	49
1.5.9	Marketing.	51
1.5.9.1	Diretrizes do Marketing.	54
1.5.9.2	Marketing Mix.	54
1.5.9.3	Funções de Marketing.	55
1.5.9.4	Estratégias de Marketing.	56
1.5.9.4.1	Definição da Estratégia.	56
1.5.9.4.2	Estratégias de Diferenciação.	58
1.5.9.4.3	Excelência em marketing de serviços.	58
1.5.9.5	Marketing para micro e pequenas empresas.	59
1.5.9.6	Marketing de serviços.	60
1.5.9.6.1	Marketing boca a boca.	64
1.5.9.6.2	Marketing digital.	65
1.5.9.7	Marketing Internacional / de Exportação.	67
1.5.9.8	Estratégias de produto em marketing internacional.	68
1.5.9.8.1	Aspectos culturais em Negociações.	69
2	METODOLOGIA.	71
2.1	CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA.	71
2.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA.	75
2.3	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.	80
2.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.	84
3	ESTUDO DE CASO: KOALA ESTUDIO.	87
3.1	PRIMEIRA FASE.	88
3.2	SEGUNDA FASE.	88
3.3	TERCEIRA FASE.	90
3.4	QUARTA FASE.	91
3.5	QUINTA FASE.	92
3.6	SEXTA FASE.	93
3.7	FASE ATUAL.	94
4	ANÁLISE DE DADOS.	101
4.1	DADOS CADASTRAIS.	101
4.1.1	Caracterização da Empresa.	101
4.2	INÍCIO DO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS.	102
4.3	INCENTIVOS E FINANCIAMENTOS.	103
4.4	MARKETING DE EXPORTAÇÃO.	107
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.	111

REFERÊNCIAS.	119
APÊNDICES.	124
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AO KOALA ESTÚDIO.	124
APÊNDICE B - ENTREVISTA REALIZADA COM RODRIGO MOREIRA, NO DIA 07/11/2019.	129
APÊNDICE C – ENTREVISTA REALIZADA COM RODRIGO MOREIRA, NO DIA 05/12/2019.	141

INTRODUÇÃO.

A globalização não é um fenômeno novo para a humanidade. Segundo Cohen (2005, apud MARIOTTO, 2009) a atual expansão generalizada dos processos econômicos para o âmbito mundial é a terceira onda de uma série que se iniciou no século 16, com os conquistadores, e se estendeu com o livre comércio imperial britânico, no século 19.

Nesta expansão de mercados e constantes interações humanas, a globalização, ao conectar os diversos pontos do globo, gerou uma revolução tecnológica e social, mudando o modo com que a sociedade lida com o seu cotidiano. Para Mariotto (2009), muitas atividades que tipicamente vinham ocorrendo no interior de um único país ou de uma região extravasam cada vez mais destes âmbitos e passam a envolver mais nações e regiões. Dessa forma, as empresas passaram a enfrentar a competição internacional dentro do seu próprio mercado doméstico

O autor traz ainda que, até a década de 40, a formação das multinacionais se deu principalmente pela internalização dos mercados de produtos primários, e que após a Segunda Guerra Mundial, a internalização dos produtos intermediários foi a grande responsável pelo processo de expansão dos investimentos externos diretos.

Nesta expansão de mercados, muitas atividades que se restringiam a ficar em um único país ou região, passaram a envolver cada vez mais nações e regiões. De acordo com Mariotto (2009) a concorrência de empresas estrangeiras fez com que as empresas nacionais que operavam somente no mercado doméstico fossem forçadas a atuar em conformidade com os níveis de competição internacional.

Entender *por que* as empresas se internacionalizam e *que* produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios (CARNEIRO; DIB, 2007). Contudo, esses não são os únicos questionamentos de uma empresa quando ela decide se internacionalizar: É preciso entender quando a empresa estará preparada, onde – qual país ou região – melhor aceitará o produto ou serviço e como a internacionalização será feita.

Para Birch (1981 apud MARIOTTO, 2009, p. 19) no início dos anos 80 a visão de que as pequenas empresas eram mentalmente associadas a escala ineficiente de produção e conseqüentemente, à baixa produtividade e a salários deprimidos para os seus trabalhadores mudou. Surgiram evidências empíricas de que, em diversos

países, a performance das pequenas empresas estava superando a de grandes firmas.

Nos últimos anos, as micro e pequenas empresas (MPEs) passaram a ter uma importância econômica e social maior do que tinham tradicionalmente. Audretsch (1999 apud Melsohn, 2006, p. 14) aponta que as novas e pequenas empresas não replicam simplesmente o comportamento das grandes empresas, mas atuam como agentes de mudança. Essa evolução foi acompanhada por mudanças nas estratégias de sobrevivência para as MPEs; Contudo, no Brasil, esse fenômeno ocorre com menos agressividade em relação ao resto do mundo.

Mariotto (2009) traz que historicamente, as empresas que tinham atividades internacionais tendiam a ser grandes; eram chamadas de “empresas multinacionais”. Hoje, dá-se uma atenção crescente às micro e pequenas empresas, graças à importância progressiva dessas empresas nas transações internacionais. Para que essas transações ocorram em maior número e volume, as MPEs têm que investir cada vez mais no marketing utilizado para a sua divulgação.

Geralmente, a gestão de marketing em micro e pequenas empresas ocorre de modo informal, casual e simples. Para (Jones; Rowley, 2011, apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015) isso decorre diretamente do pequeno tamanho das empresas, sua informalidade e da forte influência do empreendedor em suas decisões.

(Carson, 1990, apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015) traz em seu artigo que é preciso entender que as micro e pequenas empresas não são grandes empresas em miniatura, já que possuem características e necessidades próprias. As técnicas do marketing tradicional, geralmente, não se adaptam às suas realidades, pois requer recursos que a Micro e Pequena Empresa –MPE -não possui. Por isso, o marketing implementado pelas MPEs é diferente do utilizado pelas grandes empresas. As micro e pequenas empresas, segundo o Sebrae (2012) representam 99% das empresas instaladas no país e 52% dos empregos nacionais.

Nesse contexto, a problemática norteadora do estudo proposto é representada pelo seguinte questionamento: Tendo em vista a oferta de serviços em mercados internacionais, como as micro e pequenas empresas utilizam as ferramentas de marketing estratégico?

Com as seguintes questões norteadoras, o presente estudo buscou entender:

- a) Como as micro e pequenas empresas exportam seus serviços?
- b) Qual a maior dificuldade na exportação dos serviços de uma micro e pequena empresa?
- c) Que influência têm as técnicas do marketing estratégico aplicadas pela empresa pesquisada, no seu posicionamento estratégico de mercado?

O objetivo geral do trabalho visa estudar a utilização dos elementos de análise e decisão de Marketing Estratégico pelas micro e pequenas empresas após a exportação de seus serviços. Objetivos específicos perpassam por:

- a) Estudar, o processo estratégico da exportação de serviços em micro e pequenas empresas.
- b) Verificar, como o porte da empresa influencia na estratégia de exportação.
- c) Analisar, estratégias de marketing levantadas a partir da literatura.

Com foco na questão central levantada para este estudo, buscou-se avaliar se as seguintes hipóteses são afirmativas ou negativas:

- a) As micro e pequenas empresas não utilizam estratégias de marketing adequadas ao seu porte para divulgar seus produtos / serviços.
- b) As micro e pequenas empresas iniciam a exportação de seus serviços sem conhecimento o suficiente para tal operação.

A verificação das hipóteses será feita após um estudo de caso no Koala Estúdio, para verificar qual estratégia de marketing a empresa de serviço utilizou e se ela foi a mais indicada para a organização, além de examinar se as micro e pequenas empresas pesquisam sobre exportação antes de iniciá-la. Além disso, a confirmação da tese contará com o suporte de

- a) Autores que abordem o tema (marketing internacional para micro e pequenas empresas).
- b) Artigos pertinentes ao assunto.

“Graças as pesquisas, processos industriais são criados, organizações são desenvolvidas e sabemos como é a história da humanidade, desde as primeiras civilizações até os tempos atuais.” (LUCIO; COLLADO; SAMPIERI, 2013, p. 17).

O presente trabalho foi realizado com o intuito de entender como uma micro e pequena empresa utilizou o marketing após a exportação de seus serviços. Todo o processo do tema e problema de pesquisa foi pensado após um intercâmbio acadêmico em Portugal, ao ter entrado em contato com uma empresa portuguesa que havia se internacionalizado para outros países da Europa. Contato esse que só foi possível com a ajuda da Universidade Estadual de Feira de Santana. É preciso devolver todo o conhecimento que foi adquirido e possibilitado pela instituição, e uma forma de fazer isso é realizar uma pesquisa na região com os conhecimentos adquiridos no exterior.

Trazer essa discussão para a realidade feirense aproxima a Universidade da sua população local, mostrando que a pesquisa feita nela é para todos, independentemente de estarem a nível acadêmico ou não, além disso, ajudando a comunidade nos seus problemas organizacionais.

O interesse central motivador do trabalho foi a verificação de como estão sendo adotadas, pelas empresas feirenses de serviços, as estratégias de marketing, em função da crescente competitividade, em um contexto de ambiente globalizado.

Além disso, foi notado que o curso de administração aborda questões sobre internacionalização de empresas e estratégias de marketing no final do curso. Trazer esse assunto para realidade estudantil proporcionará um maior contato do corpo discente com o tema e dará um passo a mais sobre a devida importância que tais matérias têm na vida acadêmica da instituição e de todos aqueles que são diretamente influenciados pela universidade.

Ainda para (LUCIO; COLLADO; SAMPIERI, 2013, p. 18) a pesquisa é muito útil para diferentes realidades: criar sistemas e produtos; resolver problemas econômicos e sociais; situar-se no mercado, elaborar situações e até avaliar se fizemos algo corretamente ou não.

Os autores ainda trazem que quanto mais pesquisa for gerada, mais progresso existe; seja um bloco de nações, um país, uma região, uma cidade, uma comunidade, uma empresa, um grupo ou um indivíduo. Não é por acaso que as melhores companhias do mundo são as que mais investem em pesquisa. Tomando isso como base, é preciso utilizar o meio acadêmico para ajudar a comunidade (empresa feirense) a entender seu marketing e saber como melhor utilizá-lo.

Dessa forma, a escolha desse tema pesquisa deve-se, basicamente, a quatro motivos: A formação pessoal que tive enquanto discente do curso de administração da UEFS, a oportunidade que foi um divisor de águas em minha vida: o intercâmbio acadêmico possibilitado pela universidade, por toda trajetória que trilhei desde 2014.1 em estágios (profissionalmente) e academicamente aqui e, principalmente, como forma de agradecer por todo conhecimento adquirido e possibilitado por uma instituição pública de qualidade.

Para responder o problema de pesquisa apresentado inicialmente, o presente trabalho se dividirá em capítulos. A primeira parte do trabalho traz a explicação ampla do que é o trabalho; por seguinte, se apresenta o problema de pesquisa, que será respondido nas considerações finais da monografia; as questões norteadoras, que dão orientação e ajudam a encontrar o caminho para resolução do problema; objetivos geral e específico e por fim, a justificativa, que destaca a importância desse estudo.

No primeiro capítulo, tem-se o referencial teórico (revisão de literatura) que trará os temas, a partir da ótica de diversos autores, que basearão todo o trabalho; Ele se divide entre os seguintes tópicos: a) Teorias consagradas da Administração: Iniciando a pesquisa fundamentando-a com as principais teorias da administração. b) Globalização: debatendo o seu conceito entre os autores, na busca de entender como o mundo globalizado cedeu base à internacionalização atual; c) Micro e pequenas empresas: trazendo a sua definição e diferenciando MPEs de produtos e serviços, afim de caracterizar a organização a ser estudada; d) Internacionalização de empresas: De uma forma geral, esse tópico aborda o surgimento da internacionalização, descrevendo sua evolução e como a mesma ocorre nos dias de hoje; e) Internacionalização de micro e pequenas empresas de serviços: Por ser um tópico bastante específico, ele é abordado separadamente do tópico (c), pois é uma das literaturas utilizadas para responder a questão norteadora; f) Exportação de serviços: apesar de ser uma forma de internacionalização, para melhor compreensão, é abordada de forma separada também. g) marketing: O referencial teórico é finalizado pela abordagem ao marketing, estudando toda a sua base entre os principais pesquisadores do tema, e trazendo o conceito de marketing internacional.

No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa. No primeiro momento, apresenta-se a caracterização e o tipo de pesquisa, logo em

seguida, a população e a amostra. Por seguinte, a técnica e o instrumento de coleta de dados. O capítulo é finalizado com as técnicas de análise de dados.

Em seguida, no terceiro capítulo, se expõe o estudo de caso, abordando o objeto da pesquisa com detalhes. Cada parte da história do Koala Estúdio é apresentada em fases, totalizando sete. No quarto capítulo, se apresenta o questionário aplicado com as suas respectivas respostas, esse capítulo é de extrema importância para a resolução do problema de pesquisa levantado.

Por seguinte, têm-se as considerações finais, em que se responde à questão norteadora, os objetivos específicos e se conclui se as hipóteses são negativas ou não. O presente trabalho é finalizado com as referências bibliográficas e os apêndices, com o questionário e a transcrição das entrevistas realizadas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO.

1.1 Revolução Industrial.

Para (CHIAVENATO, 2014) a Revolução Industrial surgiu como uma bola de neve em aceleração crescente e alcançou todo seu ímpeto a partir do século XIX. A Primeira Revolução Industrial passou por quatro fases distintas.

1 fase: mecanização da indústria e da agricultura. **2 fase:** aplicação da força motriz à indústria. Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciaram-se grandes transformações nas oficinas. **3 fase:** desenvolvimento do sistema fabril. O artesão e sua pequena oficina patronal desapareceram para ceder lugar ao operário e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho. **4 fase:** aceleração dos transportes e das comunicações. A navegação a vapor surgiu com Robert Fulton (1807) e logo depois as rodas propulsoras foram substituídas por hélices

A segunda fase da revolução industrial foi provocada por três fatos importantes: o aparecimento do processo de fabricação do aço (1856), o aperfeiçoamento do dínamo (1873) e a invenção do motor de combustão interna (1873) por Daimler. Chiavenato (2014).

“A terceira revolução industrial começou na década de 1960. Ela costuma ser chamada de revolução digital ou do computador, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em mainframe e pessoal” (SCHWAB, 2019, p. 16).

O autor traz ainda que a quarta fase da revolução industrial teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos, pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizado de máquina).

1.2 Teorias Consagradas da Administração.

1.2.1 Administração Científica.

O norte-americano Frederick Winslow Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.

(CHIAVENATO, 2014) traz que a administração científica era formada principalmente por engenheiros e predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão

determinado para sua execução. Logo, é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial). A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

Para (COLTRO, 2015) a administração científica de Taylor ocasionou uma nova tratativa gerencial e de produção, modificando o papel dos gestores. Desta forma, esses gestores deixaram de os “capatazes que chicoteavam” seus homens e se transformaram em “chefes especializados”, adequadamente equipados para supervisionar cada fase do processo em um grau de escala de produção maior.

1.2.2 Teoria Clássica.

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916, surgiu na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. A Teoria Clássica, ao contrário, partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas ou pessoas.

(CHIAVENATO, 2014) traz que Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na comparação entre a teoria científica e a clássica, o autor afirma que objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório das eficiências individuais.

1.2.3 Teoria das Relações Humanas.

Para (CHIAVENATO, 2014) a origem da teoria das relações humanas se iniciou de acordo com os seguintes fatos: necessidade de humanizar e democratizar a administração (libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano), desenvolvimento das ciências humanas (principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial), ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin (fundamentais para o humanismo na administração) e Conclusões da Experiência de Hawthorne.

O autor traz também que a teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos. Alguns princípios da teoria das Relações Humanas são: O nível de produção é resultante da integração social, comportamento social dos empregados e recompensas e sanções sociais.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, (COLTRO, 2015) explica que os princípios da teoria clássica da administração não conseguiam cumprir com um objetivo fundamental para qualquer administrador nessa etapa evolutiva do processo de gestão: Fornece técnicas de gestão para lidar com os desafios do pessoal da organização.

Logo, o movimento das Relações Humanas, propõe aos gestores direcionar seu foco mais para as pessoas, deduzindo que fatores lógicos foram muito menos importantes do que fatores emocionais na determinação da eficiência produtiva. (COLTRO, 2015).

1.2.4 Teoria Neoclássica.

A Teoria Neoclássica marca um retorno aos postulados clássicos atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovação e adaptação à mudança. Essa teoria reafirma os postulados clássicos, dando ênfase aos princípios gerais de administração. (CHIAVENATO, 2014) traz que é um enfoque novo, utilizando velhos conceitos de uma teoria que, sem dúvida alguma, é a única que até aqui apresenta um caráter universalista, fundamentada em princípios que podem ser universalmente aplicados.

Figura 01 – Principais teorias do pensamento administrativo.

Anos	Teorias
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas abordagens

Fonte: Chiavenato (2014, p. 22).

A figura acima demonstra que, apesar da globalização ter se iniciado na primeira guerra mundial, em cada lugar do mundo, um teórico mesmo que superficialmente, já havia iniciado as teorias consagradas da administração.

1.2.5 Teoria Estruturalista.

A abordagem estruturalista é estudada por meio da Teoria da Burocracia e da Teoria Estruturalista. Para (CHIAVENATO, 2014) essa teoria pretendeu ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.

Além disso, o movimento estruturalista foi predominantemente europeu e teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. Ele vem do conceito de estrutura (do grego *struo* = ordenar) como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte.

1.2.5.1 Teoria Burocrática.

Perrow (apud CHIAVENATO, 2014) chama a teoria burocrática de visão “instrumental” das organizações, vistas como arranjos conscientes e racionais dos meios para alcançar fins particulares. Para Perrow, a burocratização envolve: especialização, necessidade de controlar as influências dos fatores externos sobre os componentes internos da organização e Ambiente externo imutável e estável.

(CHIAVENATO, 2014) afirma que a organização burocrática é super racionalizada e não considera a natureza organizacional nem as condições circunjacentes do ambiente. Algumas vantagens são: As tarefas individuais são mínimas em requisitos criativos, de modo que basta a submissão à autoridade legítima e não há necessidade de identificação com as metas organizacionais.

As exigências do ambiente sobre a organização são óbvias, de modo que a informação é redundante e pode ser esbanjada, e a organização não precisa utilizar todos os processadores de informação entre seus membros. A rapidez na tomada de decisão é importante e cada pessoa envolvida no processo significa custos e riscos organizacionais. A organização se aproxima do sistema fechado, com requisitos mínimos de mudança do meio. Já as suas limitações perpassam pela rigidez e conflitos.

(COLTRO, 2015) traz que o sistema burocrático foi uma importante ferramenta para tornar as funções das grandes organizações mais estáveis, organizadas e sistemáticas; além disso, apresenta uma estrutura rígida baseada em regras. Assim, tanto os gestores quanto os trabalhadores só podem fazer o que lhes é dito, ou seja, não podem ter iniciativas.

1.2.6 Teoria dos Sistemas.

A ideia que sustenta a teoria dos sistemas é a compreensão da interdependência recíproca das organizações e da consequente necessidade de integração. A própria palavra “sistema” dá ideia de plano, método, ordem, organização.

Para Bertalanffy (apud CHIAVENATO, 2014, p. 407) afirma que a teoria dos sistemas é baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente

“A abordagem sistêmica tentou criar uma visão mais completa do mundo da gestão e buscou sintetizar e integrar as várias escolas de administração em uma teoria de gestão coerente e coesa.” (COLTRO, 2015). Ainda para o autor, a visão sistêmica se caracteriza pela concepção de que, qualquer que seja o sistema, ele tem subsistemas que interagem e que são inter-relacionados.

1.2.7 Teoria Contingencialista.

(CHIAVENATO, 2014) aborda a teoria contingencialista como a que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.

“A teoria da contingência, desde que surgiu, formulou generalizações amplas sobre as estruturas formais que são normalmente associadas ou ajustadas ao uso de diferentes tecnologias.” (COLTRO, 2015, p. 223).

1.3 GLOBALIZAÇÃO.

Para (SANTOS; COSTA, 2011, p. 22) “globalização era uma palavra cada vez mais utilizada para sintetizar um movimento que romperia as fronteiras nacionais e

transformaria o mundo em uma “aldeia global”.”. É certo que a globalização se firmou após a década de 70, e para sociólogos, historiadores e outros cientistas sociais “a globalização não é um movimento inédito, mas, sim, uma nova formatação do que ocorria no período anterior a 1914 ou no da Primeira Guerra Mundial (1914-1918)” (SANTOS; COSTA, 2011, p. 23).

Diferente de (SANTOS; COSTA, 2011), (SENE, 2012, p. 21) defende que

as origens mais remotas da globalização podem ser recuperadas na virada do século XV para o XVI, quando se iniciou a mundialização do capitalismo no contexto das grandes navegações.

(SENE, 2012, p. 21) traz ainda que o termo é traduzido do inglês, globalization. “Disseminou-se ao longo da década de 1980 em algumas escolas de administração de empresas [...] veio à tona, portanto, como uma linguagem de administradores.”

Santos (apud SENE, 2012, p. 26) “utiliza indistintamente os termos globalização e mundialização para se referir a fenômenos econômicos e culturais”.

A globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista. (...) nos encontramos em um novo patamar da internacionalização, com uma verdadeira mundialização do produto, do dinheiro, do crédito, da dívida, do consumo, da informação. (SENE, 2012, p. 26).

“A globalização não está restrita à economia, tem repercussão no plano social, na cultura, na política e algumas de suas consequências mais importantes estão materializadas no espaço geográfico.” (SENE, 2012, p. 31).

Segundo (FROTA; SENS, 2017, p. 32) “podemos apresentar a globalização como uma categoria analítica da teoria das relações internacionais.” E ainda

de modo similar à elaboração que o globalismo trouxe à interdependência, demonstrando a formação de redes de relação não apenas vinculadas a dois atores, mas a ligações multilaterais, a globalização representa uma intensificação dessas ligações, ou seja, um aumento da densidade do globalismo.

Por seguinte,

a fase contemporânea do globalismo distingue-se da modalidade de inter-relação global encontrada no começo do século XX em três aspectos: a) o aumento da densidade das redes. b) aumento da velocidade institucional; e c) aumento da participação transnacional. Keohane (2002, apud FROTA; SENS, 2017, p. 32).

(BARBOSA, 2010, p. 10-12) traz o conceito de globalização sendo “a expansão dos fluxos de informações – que atingem todos os países, afetando empresas, indivíduos e movimentos sociais.” Além de “avançar forma expressiva da dimensão

econômica, com a abertura comercial das economias nacionais e a expansão das multinacionais que ocupam pontos estratégicos para a produção e distribuição internacional”.

1.4 EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE.

Para enquadramento como MPE (Micro e Pequena Empresa) e garantia de benefícios previstos na lei Geral da Micro e Pequena empresa, os autores (PADONEZE; MARTINS, 2014, p. 36-37) trazem que “é preciso cumprir alguns requisitos [...]. A empresa não pode”:

a) Ter na composição da sociedade outra pessoa jurídica, tampouco pessoa física que já tenha outra empresa nessa configuração, cuja soma de faturamento ultrapasse o limite estabelecido pela lei para fins desse enquadramento.

b) Ter como sócio pessoa física que participe com mais de 10% do capital de outra empresa, ainda que não enquadrada como MPE.

c) Ter como sócio pessoa física que seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, quando a receita bruta global ultrapassar o limite estabelecido na lei para fins desse enquadramento.

d) Ser constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo.

e) Participar do capital de outra pessoa jurídica.

f) Exercer atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar.

g) Ser resultado de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos cinco anos-calendário anteriores.

h) Ser constituída sob a forma de sociedade por ações.

Harrisan e Shaw (2004, apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015) caracterizam a pequena empresa por sua habilidade de resposta

para o meio ambiente e pela capacidade intuitiva por parte do empreendedor em se antecipar às mudanças nas demandas dos clientes.

Segundo Harrigan, Ramsey e Ibbotson (2012, apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015), a pequena empresa possui algumas vantagens em relação às grandes organizações: incluem uma lealdade entre os funcionários, a proximidade com os clientes, a flexibilidade às necessidades do mercado e foco nas oportunidades.

Em outros países também não existe um critério único para classificação das Micro e Pequenas Empresas. A comparação entre os critérios adotados pelos diferentes países serve mais para se saber a respeito de suas economias.

Ao compararmos países desenvolvidos e emergentes, observaremos mais volume de produção nos desenvolvidos do que nos emergentes, destacando-se, principalmente, maior remuneração dos fatores econômicos, investimentos com desenvolvimento de novos produtos e produtividade das empresas, inclusive as de menor porte.

Ao utilizar o critério do número de empregados, verificaremos a mesma quantificação para o bloco formado pelo Brasil, Chile e Colômbia. A Argentina apresenta um empregado a mais. Nos Estados Unidos, uma empresa é considerada pequena se tiver até 500 empregados, no Brasil, esse número é de 49 no setor de comércio e de 99 na indústria. (JUNIOR; PISA, 2010, p. 48)

Ainda para (JUNIOR; PISA, 2010) a classificação tanto pode ser feita levando-se em conta o pessoal que emprega, quanto o faturamento. Isso ocorre porque o Sebrae define pelo número de empregados, o BNDES, pela Receita Operacional Bruta, da mesma forma como está definido na Lei do Simples Nacional.

1.4.1 Diferenças entre empresas de Micro e Pequeno porte.

As MPEs europeias representam: 98,7% do total das empresas europeias; 50,2% dos postos de trabalho do setor privado e mais de 80% dos postos em alguns setores industriais, como o de produtos metálicos, da construção e de fabricação de móveis.

Sebrae (2015, apud SANTOS, 2015) traz como são definidas as micro e as pequenas empresas:

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) utiliza o número de funcionários de uma empresa para classificar o seu tamanho. Na indústria, é considerada microempresa aquela que tem até 19 empregados; pequena, a organização que possui 20 a 99 funcionários; média, entre 100 a 499; e grande, acima de 500 empregados. No comércio, por sua vez, microempresas possuem até 9 funcionários; pequenas, de 10 a 49 funcionários; médias, de 50 a 99; e grandes, organizações com mais de 100 funcionários.

Quadro 01 – Diferença das MPEs.

Tipo de empresa	N. de empregados		Faturamento	Titular/ Sócio	Principais formas de registro
	Comércio e serviços	Indústria			
Microempreendedor individual (MEI)	1	1	Até R\$ 60 mil	Apenas 1	MEI
Micro	0 a 9	0 a 19	Até R\$ 360 mil	ou mais	<ul style="list-style-type: none"> • Empresário individual (EI) • Empresário individual de responsabilidade limitada (Eireli) • LTDA (Limitada)
Pequena	10 a 49	20 a 99	Até 3,6 milhões	1 ou mais	EI, Eireli, LTDA

Fonte: (PADOVEZE; MARTINS, 2014, p. 35)

Os autores Junior e Pisa (2010) afirmam que a União Europeia (UE) adota a seguinte definição oficial para classificação das empresas quanto ao número de trabalhadores, conforme a edição 2008 do relatório Prioridade às PME da Comissão Europeia Empresa e Indústria:

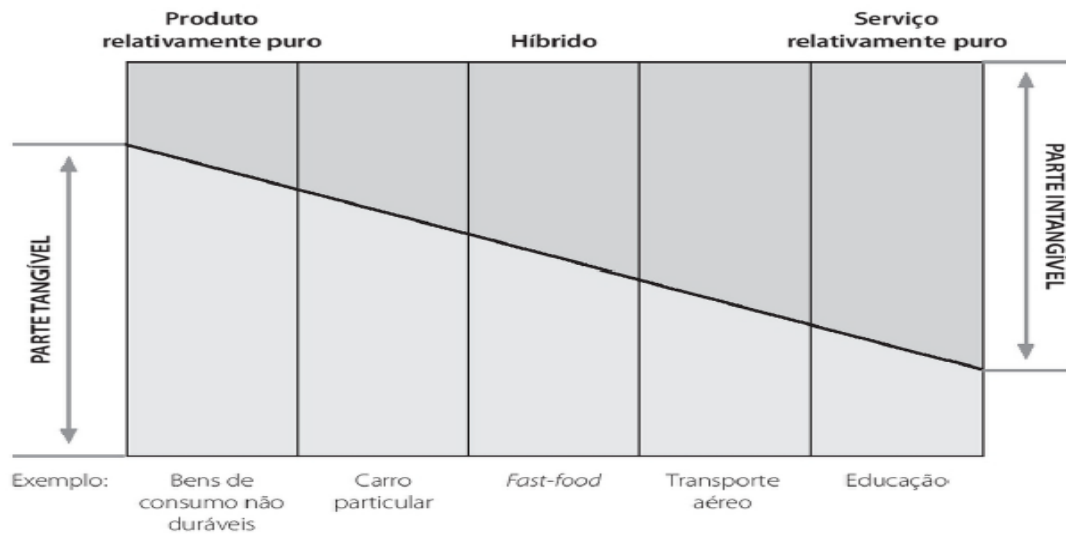
- a) Microempresa: 1 a 9 trabalhadores;
- b) Pequena empresa: 10 a 49 trabalhadores;
- c) Média empresa: 50 a 249 trabalhadores;
- d) Grande empresa: mais de 250 trabalhadores.

1.4.2 Empresas de bens e serviços.

Para (GARCIA, 2015, p. 66) os produtos que adquirimos podem ser divididos em dois grupos: Bens e serviços, ou, ainda, tangíveis e intangíveis. “Os tangíveis têm materialidade, ou seja, são objetos de fato, bens. Os intangíveis são imateriais, como é o caso da informação, do conhecimento, de experiências ou serviços.

“Tudo que é comercializado tem características tangíveis e intangíveis e pode ser situado em algum lugar do gráfico”. (GARCIA, 2015, p. 67).

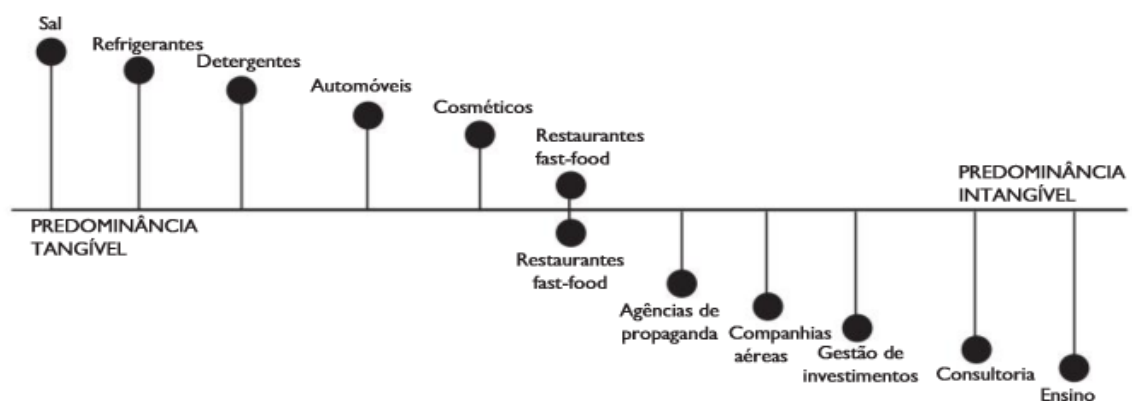
Gráfico 01 – Critérios de escolha de produto.



Fonte: (GARCIA, 2015, p. 66).

Para (HOFFMAN; BATESON, 2016, p. 57) a distinção entre bens e serviços nem sempre é clara. “De fato, mencionar um exemplo de um bem ou serviço puro é muito difícil, se não impossível”. Para diferenciar bens e serviços os autores trazem a escala de entidades do mercado. “Esta escala apresenta um contínuo de produtos com base em sua tangibilidade, no qual os bens estão no extremo de predominância tangível e os serviços no de predominância intangível.”

Gráfico 02 - Escala de entidades do Mercado.



Fonte: (HOFFMAN; BATESON, 2016, p. 6)

A escala proposta pelos autores revela duas importantes lições: Não existe um bem puro nem um serviço puro. Produtos são a mistura de elementos tangíveis e intangíveis combinados em vários graus; E, os aspectos tangíveis de um produto de

predominância intangível e os aspectos intangíveis de um produto de predominância tangível são uma fonte importante de diferenciação dos produtos e das fontes novas de receita.

Os autores trazem ainda que empresas com produtos de predominância tangível que ignoram ou esquecem seus serviços (intangíveis) tendem a produzir uma clássica miopia de marketing de serviços, negligenciando um componente vital dos seus negócios.

a palavra *serviço* era associada ao trabalho que os servos faziam para seus mestres. Com o tempo, uma associação mais ampla surgiu, corporificada na definição do dicionário como “a ação de servir, ajudar ou beneficiar; conduzir para o bem-estar ou a vantagem de outro”. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 20).

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) os serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.

1.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.

1.5.1 Definição.

Os países estão se tornando cada vez mais interdependentes em seus processos de progresso econômico. Para (PIGOZZO, 2012, p. 16)

diversas companhias, de todos os continentes, têm experimentado notável crescimento nas vendas externas, e é cada vez mais comum que a maior parcela de seus lucros seja gerada nos mercados internacionais.

Silva (2002) e Melin (1982) *apud* Pigozzo (2012) definem a internacionalização como:

o grau de envolvimento externo, materializado na intensidade do comércio internacional de bens e serviços (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), nas associações com empresas estrangeiras (inserção comercial e/ou produtiva) e nos fluxos do capital financeiro.

(SANTOS; COSTA, 2011) trazem a internacionalização como uma definição intuitiva é que o fenômeno acontece quando a empresa começa a ter algum tipo de relacionamento com clientes e/ou fornecedores localizados além das fronteiras nacionais.

(GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 15) estabelecem internacionalização de empresas como um fenômeno que é “caracterizado pela prática contínua de qualquer operação internacional por parte de uma empresa, variando desde a prática de

simples exportação de produtos a total internacionalização da produção.” Complementando como sendo “o processo pelo qual as empresas domésticas aumentam seu envolvimento com mercados externos, com incremento real na sua participação no comércio internacional.”

Para Jean, Sinkovics e Kim (2010, apud GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 29) “a internacionalização é basicamente o processo de planejamento e implementação de produtos e serviços em outros países, de acordo com hábitos e escolhas locais.”

De acordo com Moran e Stripp (1991, apud GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 29)

o processo de internacionalização se inicia com base no país de origem e a empresa passa lentamente por uma série de estágios independentes de expansão geográfica, cada uma classificada de acordo com os riscos de implementação.

Por internacionalização de empresas, para (MARIOTTO, 2009, p. 6), entende-se que é “o processo através do qual uma empresa, que inicialmente compete somente dentro das fronteiras de um único país e com concorrentes nacionais, passa a competir com empresas que atuam em vários países”.

Beamish (1990, apud MARIOTTO, 2009, p. 7) define a internacionalização como sendo “o processo pelo qual as empresas aumentam sua consciência sobre a influência direta e indireta que as transações internacionais têm sobre o futuro delas e estabelecem e conduzem transações com outros países”.

1.5.2 Histórico da Internacionalização.

Em um contexto histórico-global, (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 16) traz em seu livro que “o movimento da transnacionalização é bem antigo, datando do século XVII, sendo a companhia das Índias Orientais considerada a primeira grande transnacional.”

Para os autores, o histórico da internacionalização se empresas se divide em três ondas, são elas:

a) II Guerra Mundial: É caracterizado pela expansão do comércio internacional e a diminuição das barreiras de importação. É nesse período que se observa a primeira onda de empresas transnacionais, identificada por movimentos entre os países centrais, principalmente a partir da

internacionalização de bancos e grandes empresas americanas em direção a Europa Ocidental dentro do Plano Marshall.

b) Década de 70: A segunda grande onda de extroversão internacional empresarial desenvolveu-se em um curto espaço de tempo a partir da década de 1970 e é caracterizada pela expansão no sentido centro-periferia, com grandes somas de investimentos oriundos de corporações transnacionais americanas e europeias na América Latina e no Leste Asiático.

c) IED (Investimento Estrangeiro Direto): A terceira onda de internacionalização, que tem início na década de 1980 [...] um maior número de empresas entrou na onda de internacionalização e esse nicho deixava de ser exclusivo dos países centrais, a partir de então é possível observar investimentos das mais variadas lógicas: centro-centro; centro-periferia; periferia-centro; periferia-periferia.

Segundo (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 17-18) “a internacionalização de empresas brasileiras teve início na terceira onda, quando o nível de investimento externo direto das empresas brasileiras aumentou exponencialmente.” Contudo, “a entrada das empresas brasileiras nesse nicho foi tardia, tendo iniciado somente em meados da década de 1990”.

(ROCHA, 2003, p. 17) diz que:

[...] o governo brasileiro, através de incentivos de natureza fiscal, creditícia e promocional, nas décadas de 1960 e 1970, estimulou as empresas brasileiras a exportar. Entre a segunda parte da década de 1960 e a primeira metade da década de 1970, grande número de empresas brasileiras ingressou na atividade exportadora. Por exemplo, enquanto em 1971 havia pouco mais de 5.000 empresas exportadoras, em 1974 esse número havia subido para quase 6.500 empresas. No entanto, apenas 2% das empresas respondiam por cerca de 70% das exportações.

Outro ponto trazido por (ROCHA, 2003, p. 17) defende que:

Outra evidência interessante vem de empresas que realizaram investimento direto no exterior, ou seja, abriram subsidiárias de produção ou de distribuição fora do país. A maioria das empresas brasileiras em processo de multinacionalização, que tivemos a oportunidade de estudar, iniciou esse processo na primeira década de 1990.

Para (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 15) “O fenômeno de internacionalização das empresas é recente no Brasil, com a maioria de suas empresas em busca de mercados externos somente a partir da década de 1990.”

Porque as empresas brasileiras começaram seu processo de internacionalização na década de 1990? (ROCHA, 2003) traz no seu livro alguns pontos que perpassam por:

a) Mercosul: A concentração nesse curto período sugere que uma força importante a impulsionar as empresas brasileiras ao investimento direto no exterior foi a abertura do mercado brasileiro no início da década de 90. Outro fator poderia ter sido o Mercosul, mas esse só se efetivou a partir de 1995, não podendo explicar os eventos ocorridos anteriormente.

b) Supervalorização Cambial: Na segunda metade da década de 90, no entanto, a sobrevalorização cambial e a expansão do mercado doméstico, induzidas pelo plano real, estimularam as empresas a optar pelo mercado interno em detrimento do externo, ainda que a moeda valorizada favorecesse o investimento direto no exterior. Finalmente, a crise cambial de 1999 e seus efeitos permitiram aumentar a competitividade dos produtos brasileiros no exterior, desestimulando, porém, a inversão no estrangeiro.

1.5.3 Internacionalizar?

Alem e Cavalcanti (2005, apud SANTOS; COSTA, 2011) observam duas instâncias da empresa rumo a internacionalização:

exportações, seguidas do investimento direto no exterior, a fim de fortalecer a base produtiva externa. Se você pensar bem perceberá que essas duas instâncias estão diretamente relacionadas com os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar. Não é coincidência, mas significa que, construindo um castelo tijolo por tijolo, é possível compreender de forma intuitiva como a empresa se internacionaliza.

Os motivos para um empresa se internacionalizar trazidos por (SANTOS; COSTA, 2011, p. 60-61) perpassam por “(...) assegurar o fornecimento de insumos (matérias primas, componentes industriais, por exemplo) que garantam a continuidade da sua produção e, portanto, a capacidade de abastecer seu mercado cativo”, além da “(...) busca de novos mercados. De certa forma, o mercado internacional é um dos meios que as empresas encontram de conseguir demanda para seus produtos.”. A terceira razão, para o autor “em parte ligada à primeira que citamos, é o barateamento dos insumos integrados à rede produtiva da firma.”

1.5.4 Estratégias de Internacionalização.

1.5.4.1 Licenciamento.

“Nesta modalidade de internacionalização, não há a transferência de produtos, mas sim de patente, uma propriedade intelectual ou marca de apelo mercadológico.” (Guerra; Senhoras, 2015, p. 33).

Para Kotler (2014, p. 654) “O licenciamento é uma maneira simples de entrar no mercado internacional.” Ele pode ocorrer quando uma empresa estrangeira o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor em troca do pagamento de uma taxa ou de royalties.

“No entanto, o licenciador tem menos controle sobre o licenciado do que teria em suas próprias instalações de produção e vendas.” (Kotler, 2014, p. 654).

1.5.4.2 Franchising.

Também conhecido como sistema de franquias, (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 34) traz a franchising como “uma modalidade de licenciamento onde também se trata da comercialização de patentes ou marcas, onde o franquiado deve pagar royalties de utilização ao franqueador.” Contudo, diferentemente o licenciamento, na franchising “existe um oferecimento de um “pacote de serviços” adicionais, o que inclui serviços financeiros, marketing.”

1.5.4.3 Paradigma Eclético.

Do ponto de vista micro analítico (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 53) trazem o modelo de paradigma eclético “por promover uma visão de análise generalista e abrangente que explica porque as empresas optam pela internacionalização através do investimento direto.”

“John Dunning (1977) [...] se baseou em algumas teorias econômicas para analisar os diversos fatores que influenciam a decisão da internacionalização por parte das empresas.” (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 57).

Quadro 02 – Exemplo das vantagens do paradigma eclético.

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
Tecnologia, capital, mão-de-obra	Disponibilidade de recursos	Diminuição dos custos transacionais
Estrutura organizacional	Preço, quantidade e qualidade de insumos de produção	Diminuição das incertezas através da eliminação do intermediário
Capacidade de inovação	Custos logísticos internacionais	Controle da oferta e dos canais de venda
Dimensão empresarial	Diferenças ideológicas, linguísticas e culturais	Evitar ou se aproveitar da intervenção governamental
Sistemas de marketing	Políticas governamentais	Ganhos estratégicos
Capacidade de redução de custos inter e intra empresarial	Existência de barreiras (controles de importação)	Proteção da propriedade intelectual

Fonte: (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 61).

Para Dunning (2000, apud GUERRA; SENHORAS, 2015):

[...] a internacionalização se daria pela necessidade de suprir algumas falhas existentes no mercado internacional – falhas transacionais e estruturais – o que faz com que o comércio e a produção fossem influenciados pela disponibilidade de fatores internacionais e pelos custos de transação internacionais.

Ainda citando DUNNING (2000), (GUERRA; SENHORAS, 2015) trazem no livro as vantagens do modelo:

Quanto maiores as vantagens competitivas da empresa investidora, em relação as outras empresas – em particular àquelas domiciliadas onde pretende-se fazer o investimento – é mais provável que a primeira seja capaz de iniciar, ou aumentar, a sua produção internacional.

Amatucci (2009, apud GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 59), diz que a internacionalização trata da substituição de custos de mercado, por custos burocráticos, ou seja, a opção pela internacionalização de serviços que podem ter sido ofertados pelo mercado.

1.5.4.4 Modelo de Uppsala.

“No século XX pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, desenvolveram um estudo pioneiro do processo de internacionalização, que passa a abranger aprendizagem, cultura e network na aquisição de conhecimento pela firma.” (ALPERSTEDT; RAMOS, 2011, p. 3).

Guerra e Senhoras (2015) explicam que se faz uso do modelo Uppsala a partir de uma análise gradual, passando pela exportação ao investimento externo direto, como se dá o processo de internacionalização. Os autores ainda trazem que:

As duas premissas básicas do modelo Uppsala são o gradualismo incremental lento no processo de internacionalização e uma relação cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre os países de origem e hospedeiros (AMATUCCI. 2009. Apud GUERRA, SENHORAS, 2015)

Quadro 03 – Estágios de Internacionalização de Uppsala.

<i>Estágio 1</i>	↓	Sem atividades regulares de exportação
<i>Estágio 2</i>		Exportação através de agentes
<i>Estágio 3</i>		Subsidiária de vendas
<i>Estágio 4</i>		Subsidiária de produção

Fonte: (Guerra; Senhoras. 2015. p. 67).

Para (ALPERSTEDT; RAMOS, 2011, p. 3) “A hipótese defendida pela Escola Nórdica é baseada na teoria de diversificação da firma”. Penrose (1959), citado por Alperstedt e Ramos (2011) argumenta que o limite de crescimento da empresa é limitado pela organização dos seus recursos humanos e não pela demanda existente. Logo, o sucesso da companhia dependeria de uma combinação ótima dos recursos disponíveis. Para tanto, quando os mercados em que a empresa atua apresentassem sua lucratividade reduzida ou quando surgissem novos e mais atraentes mercados, deveria haver mudança. O crescimento estaria ligado, ainda, a um processo evolutivo de aquisição de conhecimento através da experiência coletiva de realização de tarefas organizacionais acumulada ao longo dos anos.

Segundo Amatucci (2009, p.35) citado por Alperstedt e Ramos (2011, p. 4), a distância psíquica comentada pelos teóricos de Uppsala é definida como “a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro. Além disso:

O outro ponto defendido pela Teoria de Uppsala é que o aprendizado do processo de internacionalização ocorreria passo a passo, a partir do acúmulo de conhecimento adquirido através do processo experiencial da companhia. Inicialmente a empresa realizaria exportação através de um agente no país destino, após adquirir determinado nível de conhecimento, aprofundaria suas relações, abrindo uma subsidiária de vendas e, ocasionalmente implementaria uma unidade de produção no novo país. (Alperstedt; Ramos. 2011 p. 4).

Dib, Rocha e Silva (2010, apud ALPERSTEDT; RAMOS, 2011) defendem que a partir da década de 1990, as empresas, já inseridas em um mercado global, tendiam a realizar um processo de internacionalização diferente do tradicional, indicado por Uppsala, cuja entrada em novos mercados ocorreria de maneira acelerada, já nos primeiros anos de vida da firma.

1.5.4.5 Teoria do Ciclo de vida do Produto.

O modelo do ciclo do produto foi proposto por Vernon (1966), em um artigo chamado “Investimento internacional e comércio internacional no ciclo do produto”.

GUERRA E SENHORAS (2015) trazem em seu livro que

A análise de Vernon dá enfoque específico nas inovações tecnológicas que influenciam no processo de desenvolvimento e evolução do produto e que as decisões de quando e onde investir em inovações de produtos, através de investimentos produtivos, são influenciadas pela evolução das vantagens comparativas de custos.

Mariotto (2007, apud GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 71) “identifica duas premissas básicas adotadas por Vernon em relação às inovações tecnológicas na teoria do ciclo de vida do produto.” São elas:

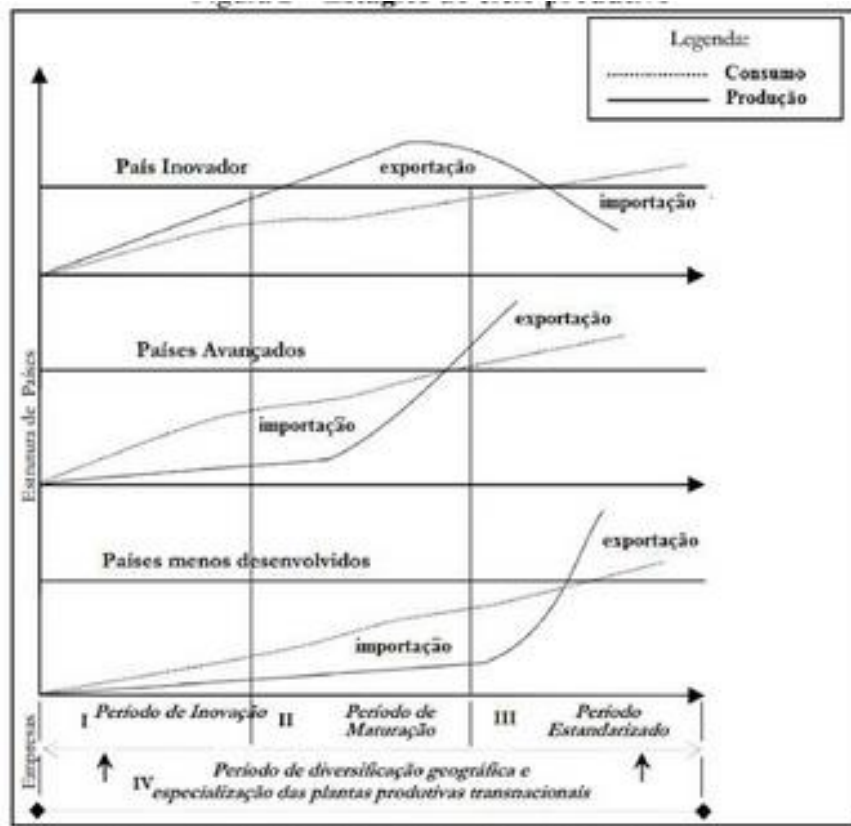
a) Custos de inovação tecnológica: Os custos iniciais de inovação são elevados pois são intensivos no uso de capital e mão-de-obra qualificada, fatores que são disponíveis em abundância nos países mais avançados.

b) Estágio cronológico de maturação: A segunda premissa é de que essas inovações tecnológicas do processo de elaboração do produto e principalmente os métodos de produção, passam por um estágio cronológico de maturação enquanto o produto vai sendo comercializado. Vernon (1966) identificava três estágios do ciclo do produto: o do novo produto ou da inovação; o período de maturação e; o período de standardização ou padronização do produto.

Senhoras (2005 apud Guerras, Senhoras, 2015, p. 72) identifica um quarto estágio de maturação da produção – o período de diversificação geográfica e especialização das plantas produtivas transnacionais.

O gráfico a seguir mostra os três estágios citados identificados por Vernon e o quarto estágio identificado por Senhoras.

Gráfico 03 – Estágios do ciclo produtivo.



Fonte: Guerra; Senhoras (2015, p. 73)

a) 1º estágio (Inovação): Uso intensivo de mão de obra qualificada e a abundância de capital para pesquisa e desenvolvimento. O conhecimento técnico tem papel central na geração de novos produtos que atendam uma demanda de mercado insatisfeitas. Esse estágio se caracteriza por produtos não estandarizados e supõe-se um certo grau de concorrência monopolística, onde a competitividade ocorre via diferenciação, não via preço. (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 74-75).

b) 2º estágio (Maturação): No período de expansão ocorre expansão dos mercados demandantes internos e externos. Com isso, também se expande a concorrência com mais produtores entrando no mercado, aumentando e diversificando a oferta, tornando o mercado demandante mais sensível a elasticidade-preço. Apesar da intensificação da concorrência via preço, os esforços de concorrência via diferenciação não tendem a desaparecer, pelo contrário, eles também se intensificam. (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 75).

c) 3º estágio (standardização): É o terceiro e último período identificado por Vernon. Nele, consolida-se o mercado consumidor e a produção. O consumo se massifica e o produto atinge a padronização completa e a escala da produção pode ser otimizada. Com a standardização da produção, diminui-se a demanda por mão de obra ligada a inovação e cresce a demanda por mão de obra produtiva e de custos comparativos menores. Aqui, aumenta-se ainda mais a concorrência, dessa vez não somente a nacional, mas a internacional também. (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 76-77).

d) 4º estágio (Diversificação Geográfica): O quarto estágio do ciclo produtivo foi identificado por Senhoras (2005), para descrever a atual fase da internacionalização empresarial. Em um comércio internacional cada vez mais flexível e mais global e com menores custos de transação, as empresas têm maior liberdade de implantar suas plantas produtivas através de investimento estrangeiro direto e a diversificação de ativos. (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 77-78).

1.5.4.6 Joint Venture.

“É uma modalidade de internacionalização baseada em parcerias estratégicas, isto é, envolve dois ou mais investidores.” (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 37)

“Uma das principais motivações empresariais que levam corporações a optarem por essa modalidade é a legislação sobre investimentos estrangeiros de muitos países, que exigem participação no capital de outras empresas ou organizações nacionais.” Britto (1993 apud GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 37).

1.5.4.7 Empreendedorismo Internacional.

Alperstedt e Ramos (2011, p. 4) trazem que:

o que se refere às empresas de tecnologia, o empreendedorismo foi notado como fator decisivo ao processo de internacionalização de empresas indianas. Os pesquisadores Kundu e Katz examinaram o impacto do empreendedorismo, das características do empreendedor e da firma no crescimento das exportações de pequenas e médias empresas recém internacionalizadas (ETEMAD; WRIGHT, 2003).

Com base na literatura, Dib, Rocha e Silva (2010 apud ALPERSTEDT; RAMOS, 2011, p. 5) supuseram que existem características da empresa que geralmente a conduzem ao processo de *Born-global*, em vez da internacionalização clássica, que consistiriam em: (1) propriedade de diferenciais competitivos intangíveis, como

reputação, conhecimento de mercado, científico ou técnico, ou de produto; (2) inovações e habilidades para sustentá-las; (3) uso intensivo de especialização, foco, e estratégias de nicho, no mercado global; (4) inserção em um cluster industrial; (5) importância das redes de contatos (networks); (6) utilização intensiva de parcerias; (7) utilização proativa de uso de informações tecnológicas; (8) posse de vantagens tecnológicas superiores; (9) forte orientação ao cliente; (10) utilização intensiva de diferenciação de produto como fonte de vantagem competitiva.

Alperstedt e Ramos (2011, p. 5) trazem ainda que os pesquisadores também partiram do pressuposto que há características do comportamento do empreendedor que influenciam a opção de se seguir o modelo traçado pelas *Born-globals*. São elas: (1) maior orientação internacional; (2) experiências internacionais precedentes à internacionalização da empresa; (3) experiências educacionais no exterior; (4) tolerância ao risco mais alta; (5) nível alto de conhecimento técnico e científico; (6) utilização de networks pessoais e profissionais.

1.5.5 Benefícios de Internacionalizar.

Guerra e Senhoras (2015, p. 43) trazem que

a principal vantagem de se fazer investimento estrangeiro direto em outros países é a redução de custos em geral. Uma empresa pode buscar países para investimento de acordo com as vantagens de custo que esse país pode oferecer.

Para Rocha (2003, p. 18) “além do fator geográfico, há o fator ambiental: os estudos têm mostrado que, toda vez que o ambiente brasileiro apresenta estímulos favoráveis à internacionalização, os empresários brasileiros reagem positivamente”.

Retomando o que Guerra e Senhoras (2015, p. 41) falam em seu livro, as vantagens de se internacionalizar perpassam por:

a) Diversificação de mercados: a estratégia de destinar uma parcela da produção para o mercado interno e outra para o mercado externo faz com que se amplie o que significa aumentar a base de clientes, ou seja, quanto mais mercados essa empresa atingir, menor a dependência em relação a um único mercado.

b) O aumento da produtividade: Quando começa a exportar, uma empresa aumenta sua produtividade devido a redução da sua capacidade ociosa. Ademais, com o aumento da produção, aumenta-se o poder de negociação na

aquisição de matérias primas, o que reduz custos e aumenta a competitividade dos produtos.

c) Melhora da qualidade do produto: A interação com novos mercados faz com que a empresa adquira novas tecnologias e siga rígidos padrões e normas internacionais acerca da qualidade do produto. Isso faz com que a produção tanto voltada para o mercado interno, quanto voltada para o mercado externo sigam os mesmos padrões de qualidade.

d) Melhoria da empresa: Quando uma empresa passa a exportar, ela passa a obter melhoras significativas tanto dentro – novos padrões gerenciais, tecnologia, agregação valor-marca – quanto fora com a melhoria da sua imagem em relação a clientes, fornecedores, investidores e concorrentes.

1.5.6 Dificuldades de Internacionalizar.

Para Rocha (2003, p. 19-20), existem dois fatores que dificultam a internacionalização de empresas brasileiras, são eles:

a) Grande mercado interno: Se a saturação do mercado interno é causa para exportar e para investimentos diretos no exterior, a atratividade de um amplo mercado interno é uma causa para não se internacionalizar. Assim, muitas empresas brasileiras não se internacionalizam porque têm a sua disposição um grande mercado doméstico que lhes permite escoar sua produção sem incorrer nos custos e riscos das atividades internacionais.

b) Ausência de demanda no exterior e incentivos fiscais: Se os motivos reativos explicam a internacionalização via exportação, a ausência de pedidos do exterior e de incentivos governamentais pode explicar por que algumas empresas não se internacionalizaram.

Contudo, “O fechamento da economia brasileira, por sua vez, reduziu a competitividade dos produtos brasileiros.” (ROCHA, 2003, p. 19)

Dessa forma, muitos dos motivos que haviam estimulado empresas brasileiras a partir para a exportação desapareceram no decorrer dos anos 80, levando a que poucas empresas ingressassem no mercado internacional nesse período.

Na década de 1990, a abertura de mercado e a entrada de concorrentes estrangeiros passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, estimulando-as a buscar novos mercados para diversificar risco, fortalecer-se e aprender. Por sua vez, a criação do Mercosul permitiu expandir o mapa cognitivo de oportunidades de mercado dos empresários brasileiros, chamando-os a investir em países dessa região.

De acordo com Mariotto (2009), para se tornarem competitivas internacionalmente as pequenas e médias empresas enfrentam dois principais problemas:

a) A escassez de recursos: A escassez de recursos aumenta ainda mais a necessidade de desenvolvimento teórico pois dificulta a capacidade destas empresas de absorver o risco de experimentar diferentes estratégias e de enfrentar crises temporais.

b) Falta de um arcabouço teórico específico sobre o processo de internacionalização: As teorias sobre o processo de internacionalização, nas quais as grandes empresas multinacionais baseiam suas estratégias, são ineficazes, se não arriscadas, para as empresas de pequeno porte devido às características específicas destas empresas.

1.5.7 Internacionalização de Empresas de Micro e Pequeno porte.

O fenômeno da internacionalização ocorre em empresas de todos os tamanhos. Na pesquisa da internacionalização das empresas, no entanto, os estudos sobre MPEs ocupam um lugar à parte.

Rocha (2003, p. 25) diz que no sul do Brasil, inúmeras pequenas e médias empresas engajaram-se no comércio internacional, enquanto outras, maiores, estabeleceram subsidiárias no exterior. “Particularmente nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul pode-se reconhecer o impacto da relação com os países vizinhos, ampliando sua visão internacional, que é ainda estimulada pela descendência de imigrantes de várias nacionalidades.”

Para Mariotto (2009), a internacionalização de MPEs ocorre da seguinte forma: muitas empresas terão seus primeiros contatos internacionais na condição de clientes de empresas estrangeiras. Isto pode levar à importação de maquinário, tecnologia e outros insumos, o que configura um movimento “para dentro”. Ou seja, primeiro à uma importação de atividades para dentro (de tal forma que a experiência adquirida nas atividades “para dentro” pudesse afetar o sucesso da internacionalização “para fora”.)

O conhecimento e contatos adquiridos podem resultar mais tarde numa “venda para fora” da firma. As micro e pequenas empresas que se internacionalizam tem características próprias que as diferenciam das grandes empresas, dessa forma, os métodos de expansão para mercados globais também são diferentes.

De acordo com Mariotto (2009) a originalidade do processo de internacionalização das MPEs é também consequência da possibilidade limitada que elas têm de aprender através da experiência de outras PMEs que já vivenciaram este processo, ou mesmo de imitá-las.

Bonaccorsi (1992 apud MARITTO, 2009) estudou a relação entre o porte da empresa e o comportamento exportador. O autor realizou uma revisão das principais pesquisas empíricas e encontrou duas principais proposições sobre o tema:

a) A probabilidade de uma empresa exportar aumenta com o tamanho da empresa: Essa proposição goza de um consenso da literatura. A ideia por trás desta proposição é que as empresas pequenas devem crescer no mercado doméstico e evitar assumir atividades de risco como a exportação, enquanto as grandes empresas devem exportar se desejarem aumentar suas vendas. A exceção a essa regra seria o caso de empresas que atuam em mercados ou nichos de mercado domésticos muito limitados.

b) A intensidade da exportação é positivamente correlacionada com o tamanho da empresa: Essa proposição não existe consenso. As evidências a este respeito não são consideradas conclusivas.

1.5.8 EXPORTAÇÃO.

1.5.8.1 Definição.

Para Tripoli e Prates (2016, p. 18) “a primeira associação que as pessoas fazem ao ter contato com a palavra comércio é a de um pequeno estabelecimento que vende alguns itens aos consumidores”. Contudo, de maneira precisa, o comércio pode ser compreendido como “a transferência de propriedade de um bem ou serviço, para outro agente, cuja movimentação implica o recebimento de um valor monetário ou outro bem ou serviço”.

Atsumi, França e Segalis (2012) trazem que a exportação é o meio de um país aumentar sua economia vendendo bens e serviços nos mercados internacionais. E para atingir a esse objetivo, as empresas devem desenvolver uma estratégia que possibilite fornecer o produto adequado, no local certo, no momento exato da necessidade do comprador, com o preço correto e obtendo, em troca, o pagamento combinado.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), “a exportação é basicamente a saída da mercadoria do

território aduaneiro, decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas”. (TRIPOLI, PRATES, 2016, p. 240).

“Esta é a forma mais básica de internacionalização empresarial – internacionalização primária -, trata-se de venda direta ou indireta de produtos produzidos nacionalmente a mercados estrangeiros.” (GUERRA; SENHORAS, 2015, p. 33).

Antigamente achava-se que não era possível exportar serviços, a não ser certos tipos de serviços profissionais como, por exemplo, os de engenharia e consultoria. No entanto, a globalização tornou a exportação de serviços não só possível como, em alguns setores, muito fácil. A revolução nas comunicações e na tecnologia da informação permitiu o acesso de prestadores de serviço a outras partes do mundo e ampliou incrivelmente as possibilidades de exportação dos mais variados tipos de serviços. (MELLO, ROCHA, 2015, p. 1).

De acordo com Valério (2006 apud GUERRA; SENHORAS, 2015), é a forma mais utilizada pelas pequenas empresas.

Por ser simples em relação as outras formas de internacionalização, ela oferece flexibilidade e rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócios e uma maior personalização nos contatos que sustentem relacionamento a longo prazo baseado na confiança, especialmente no caso das micro e pequenas empresas. Britto (1993 apud GUERRA; SENHORAS, 2015).

Para Assumpção (2007), a globalização, a internacionalização e a abertura dos mercados, estabeleceram-se novos focos de competitividade, requerendo das empresas, desta forma, um conhecimento aprofundado das questões relacionadas com o comércio internacional.

O Brasil só recentemente começou a tentar para essa situação e precisa de subsídios para poder dispor de vantagens competitivas na sua pretensão de ter maior participação no comércio internacional globalizado. No panorama do comércio exterior, o Brasil encontra-se em torno da 20ª posição entre os exportadores globais. Somente após o ano de 2001, o país conseguiu superávit na balança comercial. (ASSUMPÇÃO, 2007, p. 22 e 23).

A autora ainda traz que é preciso considerar quais são as exigências do atual ambiente de negócios globalizado, no sentido de existir nas transações internacionais uma forte pressão pela redução de custos e tempo.

1.5.8.2 Exportação de Bens.

“As operações de exportações de bens tangíveis podem ser divididas em dois grandes grupos: Normais e Atípicas.” (ATSUMI; FRANÇA; SEGALIS, 2012, p. 20). No primeiro, o exportador recebe pagamento, seja antecipado, à vista ou a prazo, e em

troca da mercadoria enviada ao exterior. Essas operações também são conhecidas como exportações definitivas.

No segundo, o exportador envia a mercadoria para o exterior, informando no ato do desembaraço, ou seja, na saída do bem do país, que há a possibilidade de retornarem. Esse modelo é chamado de exportações não definitivas ou temporárias.

Uma das etapas da exportação de produtos que comumente causa problemas para o empresário que comercializa seus produtos no exterior é a entrega física do bem. Uma vez que a venda da mercadoria é efetivada, é preciso que um número significativo de entraves burocráticos seja superado, além de todo o gerenciamento físico da logística, que envolve desde negociações de fretes e o embarque propriamente dito do produto vendido, até a entrega do produto no destino final. (MELLO; ROCHA, 2015, p. 3).

Tripoli e Prates (2016) trazem que quando as empresas optam pela exportação, ocorre a diluição dos riscos comerciais e econômicos em mais de um mercado, permitindo assim mais segurança, especialmente na tomada de decisões a longo prazo.

1.5.8.3 Exportação de Serviços.

Para (MELLO; ROCHA, 2015, p. 2) “Os serviços diferem dos produtos em quatro aspectos principais: inseparabilidade, intangibilidade, perecibilidade e variabilidade.” E ainda, que a exportação de serviços não é tão óbvia como a exportação de bens, como carne ou automóvel.

Quadro 04: Classificação dos Serviços segundo sua inseparabilidade e uso pessoal vs capital.

	ITENSIVOS EM PESSOAS	INTENSIVOS EM CAPITAL
INSEPARÁVEIS	<p>Serviços baseados em Contato (gestão de projetos, consultoria, assessoria empresarial, serviços jurídicos, propaganda e publicidade, manutenção e logística, manutenção de equipamentos)</p>	<p>Serviços baseados em Ativos (franquias de restaurantes e fast-food; franquias de serviços; bancos; serviços médicos e hospitalares; hotéis; aluguel de carros)</p>
SEPARÁVEIS	<p>Serviços baseados em Objetos (software, serviços de P&D, cinema e TV, música, arquitetura, engenharia consultiva, design, serviços gráficos e editoriais)</p>	<p>Serviços baseados em Veículos (energia, eletricidade, telecomunicações, transmissões de rádio e TV)</p>

Fonte: (MELLO; ROCHA, 2015, p. 7).

Ainda para os autores, “quando se trata de exportação de serviços, o empresário está comercializando algo que, na maior parte das vezes, não é tangível e não pode ser embalado para entrega ao cliente.” (MELLO; ROCHA, 2015, p. 7).

a) Serviços baseados em contato: São aqueles que utilizam pessoas que dispõem de determinado conhecimento, e este conhecimento é utilizado para a prestação do serviço. Eles são em boa parte inseparáveis, embora alguns aspectos possam ser prestados remotamente. (MELLO; ROCHA, 2015, p. 7).

b) Serviços baseados em ativos: Em geral, esses serviços são intensivos em capital e são produzidos e consumidos simultaneamente (inseparabilidade) como, por exemplo, restaurantes e fast-food, bancos, serviços médicos e hospitalares, serviços de hotéis e aluguel de carros. (MELLO; ROCHA, 2015, p. 8).

c) Serviços baseados em objetos: Eles são intensivos em conhecimento, ou seja, também requerem profissionais especializados, mas diferem dos serviços baseados em contato porque são separáveis: podem ser produzidos, estocados e só depois vendidos e usados. (MELLO; ROCHA, 2015, p. 9).

d) Serviços baseados em veículos: Esses serviços são intensivos em capital e separáveis, como, por exemplo, serviços de fornecimento e distribuição de energia, de eletricidade, de telecomunicações, de transmissões de rádio e TV. Para serem transmitidos, eles precisam de algum tipo de rede de transmissão. (MELLO; ROCHA, 2015, p. 9).

De acordo com (MELLO; ROCHA, 2015, p. 10) “há dois outros tipos de serviços que são frequentemente exportados, mais que têm características muito peculiares: trata-se dos serviços agregados a produtos e dos serviços pós-venda.”

1.5.8.4 Exportação em Micro e Pequenas Empresas.

Para Pinheiro, Markwald e Pereira (2002, p. 449) o papel das pequenas e médias empresas na transformação e no incremento das exportações brasileiras tem sido relativamente pouco expressivo, pois elas fabricam produtos distintivos em escalas reduzidas de produção, concentrando seus esforços nas vendas destinadas ao mercado doméstico.

Além disso, o autor afirma que todos os segmentos envolvidos na comercialização externa procuram extrair um sobre lucro da atividade comercial.

As micro e pequenas ganharam relevância a partir da década de 80, pois foi atribuída a elas uma função econômica diferente daquela que, usualmente, lhes era conferida: gerar renda e emprego na economia nacional e não ser somente um empreendimento de caráter familiar com atuação restrita. (GUARACY, 2003, p. 19)

Ainda para o autor, as políticas de exportação devem, além de trabalhar a heterogeneidade do ambiente das MPE, focar a capacitação das empresas em adaptar seus processos de produção e seus produtos às necessidades e requerimentos dos mercados internacionais.

As MPE's enfrentam maiores dificuldades no momento de deslocar sua produção para exportação e adotar uma estratégia que apoie a continuidade do processo. É importante ressaltar, mais uma vez, que a exportação deve ser um movimento contínuo e não um surto passageiro pelo que a empresa pode passar. Para haver esta continuidade, as MPE's devem se preparar adequadamente e aguardarem por um retorno a longo prazo. Esta preparação envolve produção capacitada para atender pedidos maiores, estratégia de marketing (catálogo para divulgação dos produtos e participação em feiras), promoção comercial, logística de transporte e distribuição e informações constantes sobre os mercados em que atuam. (GUARACY, 2003, p. 24)

Para o Ministério de Relações Exteriores (2001, p. 30) “práticas de comércio eletrônico tenderão a afetar de maneira marcante o universo de pequenas e médias empresas (PMEs)”. Isso porque, elas são exatamente uma das que apresentam maior potencial de ganho com o comércio eletrônico, por meio do qual se abrem novas oportunidades de exportação.

1.5.8.5 Por que exportar?

1.5.8.5.1 Diversificação de Mercado.

“A exportação traz a vantagem de eliminar a sazonalidade dos produtos que apresentem ciclos bem definidos de produção, consumo e preços.” (TRIPOLI; PRATES, 2016, p. 239)

1.5.8.5.2 Avanços Financeiros.

“O adiantamento do contrato de câmbio (ACC) e o adiantamento dos contratos de exportações (ACE) são tipos de financiamentos com que as empresas exportadoras podem contar.” (TRIPOLI; PRATES, 2016, p. 239).

O primeiro adiantamento (ACC) financia a fase pré-embarque na operação comércio no exterior. É uma antecipação de recursos, em moeda nacional, ao

exportador por conta de uma exportação a ser realizada no futuro. O segundo adiantamento (ACE) por sua vez, se assemelha ao financiamento concebido pelos bancos à empresa na sua fase de pós-embarque e tem como objetivo financiar a comercialização do produto.

1.5.8.5.3 Aumento da Produtividade.

“Quando a empresa decide comercializar seus produtos no mercado internacional, ela se defronta com o aumento de escala de produção, que pode ser obtido (...) pelo aperfeiçoamento dos seus processos produtivos.” (TRIPOLI; PRATES, 2016, p. 242-243).

Esse aumento de escala da produção, aumenta a capacidade de negociação para a compra de matéria prima. Logo, o custo das mercadorias tende a diminuir, tornando as empresas ainda mais competitivas e aumentando sua margem de lucro.

1.5.8.5.4 Qualidade do Produto.

A adaptação da empresa para estar de acordo com as normas dos países do exterior faz com que o produto tenha uma maior qualidade e que a organização aumente sua competitividade, produtividade e lucratividade.

“O mercado externo requer das empresas exportadoras técnicas de produção mais desenvolvidas e controles de qualidade mais rigorosos, pois os países desenvolvidos exigem de seus fornecedores normas e procedimentos que, com o tempo, são internalizados e se tornam rotineiros no mercado interno. (TRIPOLI; PRATES, 2016, p. 243).

A qualidade do produto é, portanto, um processo de melhoria contínua, permitindo que a empresa desenvolva, alcance suas metas, objetivos e indicadores, dando impulsos para novos parâmetros de crescimento na organização.

1.5.8.6 Modalidades de Exportação.

1.5.8.6.1 Exportação Direta.

“As operações de exportações podem ser realizadas de forma direta ou indireta.” (ATSUMI, FRANÇA, SEGALIS, 2012, p. 20). A exportação direta se caracteriza pelo fato de a empresa fabricante enviar seus produtos sem a intervenção em seu mercado interno de nenhuma outra empresa, ou seja, a empresa fabrica e exporta.

O Ministério de Relações Exteriores (2011) traz em seu manual de exportação que,

a exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Esse tipo de operação exige da empresa conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão.

Para Kotler (2012) em determinado momento, as empresas podem decidir controlar suas próprias exportações. O investimento e o risco são um pouco maiores, mas o potencial de retorno também é. A exportação direta ocorre de várias maneiras, são elas:

a) Departamento ou divisão interna de exportação. Uma função puramente de serviço pode se tornar um departamento independente de exportação que opera como centro de lucros.

b) Filial ou subsidiária de vendas no exterior. A filial de vendas é responsável pelas vendas e pela distribuição, e pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como showroom e central de atendimento ao cliente.

c) Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior. Representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados para outros países para buscar oportunidades de negócios.

d) Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior. Esses distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

1.5.8.6.2 Exportação Indireta.

Na exportação indireta, as empresas fabricantes não exportam os produtos que produzem, ou seja, os produtos são vendidos no mercado interno a outras empresas, que podem ser comerciais exportadoras, mas conhecidas como Trading Companies. Atsumi, França e Segalis (2012, p. 20) trazem que Trading Companies são “empresas com fins comerciais que fazem do comércio internacional uma forma de auferir um faturamento maior.”

“A exportação indireta é realizada por meio de empresas estabelecidas no Brasil que adquirem produtos para exportá-los. Assim, a empresa que produz a mercadoria não cuida da comercialização externa do produto”. Ministério de Relações Exteriores (2011, p. 16).

Ainda para o Ministério, a exportação indireta pode ser utilizada principalmente por empresas sem experiência na comercialização externa de produtos, sendo o tipo de exportação utilizado majoritariamente por micro e pequenas empresas. Essas empresas podem ser:

- a) Trading Companies (a venda da mercadoria pela empresa produtora para uma trading que atua no mercado interno é equiparada a uma operação de exportação, em termos fiscais).
- b) Empresas comerciais exclusivamente exportadoras;
- c) Empresas comerciais que operam no mercado interno e externo
- d) Outros estabelecimentos de empresa produtoras. No caso, a venda a esse tipo de empresa é considerada equivalente a uma exportação direta, assegurando os mesmos benefícios fiscais (IPI e ICMS); e
- e) Consórcios de exportação. Trata-se de associações de empresas que conjugam esforços e/ou estabelecem divisão interna de trabalho com vistas à redução de custos, ao aumento da oferta de produtos destinados ao mercado externo e à ampliação das exportações.

Kotler (2012) traz que a maneira normal de se envolver em um mercado internacional é por meio da exportação, especificamente a *exportação* indireta.

O exportador estabelecido no próprio país compra dos fabricantes os produtos e depois os revende no mercado internacional. O agente de exportação estabelecido no país procura compradores estrangeiros, negocia com eles e recebe uma comissão; nesse grupo se incluem as tradings. As cooperativas representam diversos fabricantes em atividades de exportação — geralmente de produtos primários como frutas ou castanhas —, e estão parcialmente sob o controle administrativo deles. As empresas de gestão de exportações aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa mediante remuneração. (Kotler, 2012, p.653-654).

Além disso, a exportação indireta tem duas vantagens. A primeira é que envolve menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa vendedora normalmente comete menos erros.

1.5.9 MARKETING.

De acordo com Richers (1981, p. 11) temos na definição de marketing “atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.”.

Ainda para Richers (1981, p. 13),

Marketing nada mais é do que o esforço contínuo de coordenar estas variáveis a partir de determinados objetivos voltados à transação de bens e serviços, a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à sua disposição.

Para (KOTLER, 2004, p. 3), o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”.”.

A American Marketing Association propõe a seguinte definição: o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (KOTLER, 2004, p. 2).

Pigozzo (2012. p. 18) considera o marketing tanto como uma filosofia, quanto um conjunto de atividades funcionais. Além de que:

Como filosofia, abrange o valor para o cliente – ou para a satisfação deste -, planejando e organizando atividades para atender aos objetivos individuais e organizacionais, e deve ser internalizado por todos os membros da empresa, uma vez que, sem clientes satisfeitos, a organização certamente não se sustentará.

“Do ponto de vista social, o papel do marketing é oferecer um padrão de vida melhor, sendo um processo pelo qual as pessoas conseguem o que necessitam e/ou desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” (SOUZA, 2016, p. 3). Além disso, o autor trás que “sob uma perspectiva gerencial, muitas vezes o marketing é restrito ao objetivo de vender produtos.”

SANTOS (2016, p. 01) traz que “é função do marketing administrar o relacionamento com os consumidores, identificando estratégias para criar o valor ao cliente – atraí-lo para o seu produto – e capturar o valor do cliente na forma de lucro.”

De acordo com Houaiss (2009, p. 1856-1857 apud SANTOS, 2016, p. 02), a palavra marketing pode ser traduzida por mercadologia e definida como:

[...] estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviço às necessidades e preferências dos consumidores, para isso recorrendo a pesquisas de mercado, design de produtos, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc.

Cobra (2009, p. 11) descreve o marketing como “um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja.”

Segundo a American Marketing Association apud Garcia (2015, p. 04)

o marketing diz respeito ao planejamento e à execução da oferta de produtos ou serviços e envolve o estabelecimento de preços, bem como a divulgação e distribuição desses produtos ou serviços.

“Do ponto de vista social, o marketing permite que as pessoas tenham seus desejos de consumo atendidos, melhorando sua qualidade de vida. Muitos acreditam que, sob a perspectiva gerencial, o marketing é a “arte de vender”, mas não é só isso”. (GARCIA, 2015, p. 04).

Para Drucker apud Garcia (2015) vender é apenas consequência. O objetivo principal é dialogar com os clientes e atendê-los em suas necessidades. [...] A meta do marketing é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho.

Garcia (2015) traz em seu livro alguns conceitos que ajudam a entender o marketing e a sua aplicação, são eles: Os bens, que são objetos palpáveis, e concentram a maior parte do esforço do marketing. Os serviços, que são atividades desempenhadas sob requisição do contratante (e que ultimamente mais vêm recebendo ações de marketing. Os eventos, promovidos por empresas, tanto para consumidores finais quanto para outras instituições. As experiências, que só são possíveis pela vivência de estar em algum lugar, sentir ou fazer algo.

As pessoas, que precisam vender sua própria imagem. Os lugares, que são pontos geográficos e fazem as pessoas terem experiências. As informações, que podem ser comercializadas por escolas, cursos e universidades, e ideias, conceitos que tratam, sobretudo, de questões sociais e buscam mudança de comportamento, como é o caso das campanhas governamentais.

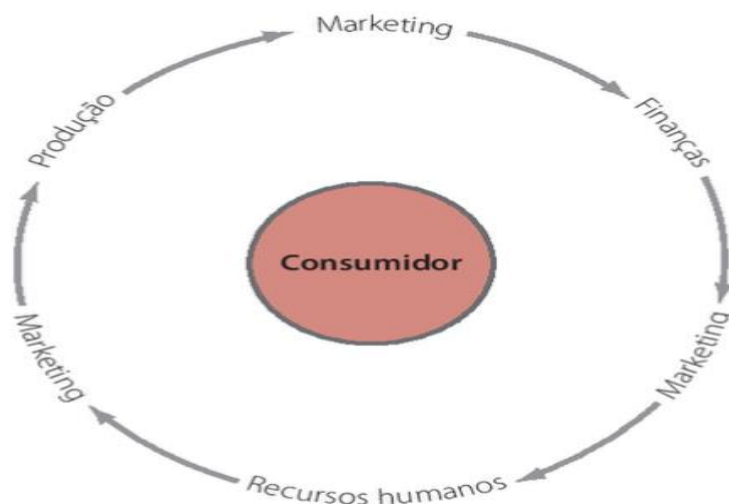
Kotler (2004) traz os mesmos conceitos, complementando-os de tal forma: Os bens, são tangíveis ou constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. Os serviços, à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. [...] Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços. Os eventos, que trazem toda uma categoria de profissionais que se encarregam de

planejar reuniões e elaborar os detalhes de um evento, a fim de se certificar de que tudo sairá conforme planejado.

As experiências, que trazem o marketing como experiência. As pessoas, que para o consultor Tom Peters, essas pessoas devem se tornar uma “marca”, devido ao marketing de celebridades tornar-se negócio importante. Lugares, entre os profissionais de marketing eles estão para alimentar suas indústrias de alta tecnologia. As propriedades, que são direitos intangíveis de posse, tanto de imóveis como de bens financeiros (ações e títulos). As organizações que trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público – alvo. As informações, que podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante preço, e as ideias: Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. Produtos e serviços são plataformas para entrega de algum conceito ou benefício.

“Por isso, entre as principais tarefas do marketing estão conhecer bem a clientela a saber dos anseios do consumidor, entendendo seu cotidiano e seus hábitos, com vistas a conseguir atraí-lo e mantê-lo”. (GARCIA, 2015, p. 06).

Figura 02 – Marketing Integrado.



Fonte: Reicheld (2013, p.18 apud GARCIA, 2015, p. 08).

Garcia (2015) diz que para que uma empresa funcione, todos os seus setores devem ter como objetivo a satisfação do cliente. Por isso, o marketing não deve existir como um departamento separado na empresa, mas, sim, todos os departamentos

devem, em certa medida, atuar segundo os conceitos do marketing. É o marketing que faz a ligação entre os consumidores e o restante da empresa.

1.5.9.1 Diretrizes do Marketing.

Segundo Richers (1981) o comportamento básico do executivo de marketing gira em torno de sete diretrizes, são elas: O objetivo, uma empresa tem que saber o que quer frente às oportunidades do seu mercado. A análise, ela deve descobrir se, e até que ponto os seus objetivos são aceitáveis pelo mercado. Os recursos, em que a organização deve assegurar os meios para agir racionalmente em direção ao atingimento dos objetivos escolhidos. A adaptação, onde se ajusta a sua oferta ao mercado para torná-la mais facilmente aceitável. A ativação, em que se oferece os seus produtos e serviços nos pontos, nas épocas e sob condições adequadas à sua demanda. A avaliação, para que a empresa exerça controles contínuos sobre as suas ações mercadológicas; e o feedback, em que se utiliza o que lhe ensinou a experiência para aumentar a eficácia de processos futuros.

Para Santos (2016, p. 02), entre as principais características do marketing, destacam-se:

- a) Ser considerado uma filosofia empresarial.
- b) Concentrar-se na produção de produtos para o consumo e empresariais e serviços voltados para atender às expectativas dos consumidores.
- c) Envolver um sistema organizacional.
- d) Ter em vista um retorno para a organização na forma de lucro financeiro ou de indicações de valorização da ideia, marca, ou proposta alvo das ações de marketing.

1.5.9.2 Marketing Mix.

Garcia (2015) traz o composto do marketing – mix nas seguintes imagens:

Figura 03 – Composto Marketing-Mix.



Fonte: (KOTLER, 2012, p. 24).

O marketing mix se exemplifica como: o produto, que é o alvo da primeira decisão da empresa, assim ela deve saber o que ofertará aos clientes. O preço, que indica não apenas quanto consumidor pagará, mas também de que modo o fará, inclusive apontando para a possibilidade de financiamento ou parcelamento.

A praça, que também é conhecida como ponto de venda, envolve toda a distribuição do produto, considerando-se como e quando ele chegará a esse local, e a promoção, que se baseia na divulgação do produto.

“O projeto e a implementação de qualquer atividade de marketing são feitos tendo em mente todas as outras atividades”. (KOTLER, 2012, p. 36)

1.5.9.3 Funções de Marketing.

Richers (1981) traz quatro funções de marketing, divididas em:

a) Função Análise: o processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam à empresa comercialmente. A essência da Análise é a busca e o processamento sistemático de Informações. Quando falamos de Análise referimo-nos exclusivamente ao levantamento e à interpretação de informações que visam a facilitar algum processo decisório específico.

b) Função Adaptação: Pela ordem cronológica, a segunda das quatro funções básicas do Marketing é denominada Adaptação. Ela envolve todas as

atividades da empresa que visam a ajustar as características da sua oferta (produtos e serviços) às forças vigentes no mercado.

c) Função Ativação: Dentro de uma visão algo mais genérica e abstrata podemos dizer que a Ativação abrange todas as atividades que visam à satisfação das utilidades de tempo, local e posse de um produto ou serviço. a Ativação se concentra na criação ou no refinamento de outros tipos de utilidades, como tempo e local, visando colocar o produto à disposição do comprador na hora e no lugar em que este mais o deseja.

d) Função Avaliação: À última das quatro funções que compõem o sistema de Marketing denominamos Avaliação. Entendemos por ela a preocupação contínua do administrador mercadológico de melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle. O conceito de Avaliação é semelhante, mas não idêntico ao de controle. Este é aplicável a qualquer setor administrativo da empresa, enquanto a avaliação se refere exclusivamente ao setor de Marketing. Dentro deste setor, todavia, ele é mais amplo do que a conotação comum dada ao controle nas empresas. Avaliação abrange obrigatoriamente: (1) a determinação de padrões de controle; (2) o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados de certas ações mercadológicas e os seus padrões; e (3) a recomendação de ações corretivas, derivadas da observação dos desvios e que visam melhorias no desempenho de Marketing.

1.5.9.4 Estratégias de Marketing.

1.5.9.4.1 Definição da Estratégia.

Kotler (2004 apud PIGOZZO, 2012, p. 18) ressalta que, para atuar em mercados internacionais, uma empresa deve adotar cinco decisões de marketing, são elas: A decisão de atuar em outro país - nesse caso, toda a hierarquia da empresa (especialmente administrativa) deve estar consciente de que a internacionalização de suas atividades requer grandes mudanças operacionais. A decisão sobre os mercados que se deseja conquistar – nesse caso é preciso definir sequência e prazos para que os objetivos propostos sejam atingidos. A decisão sobre de que forma a entrada será feita – a empresa deve analisar os recursos humanos e materiais de que dispõe para avançar internacionalmente. A decisão sobre o marketing a ser adotado - a estratégia do tipo está diretamente ligada a fatores como produtos, preços, canais de distribuição e campanhas de comunicação que serão utilizados e que formarão o mix de marketing internacional, e a decisão sobre a organização do marketing

internacional – nesse nível deverá ser criado um sistema eficiente de controle das transações que serão realizadas.

“A orientação para o marketing surgiu em meados da década de 1950 como uma filosofia de “sentir-e-responder”. A tarefa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes.” (KOTLER, 2012, p. 17).

Santos, Alves e Almeida (2007, p. 60-61) trazem em artigo que “o termo estratégia se tornou um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão”. Além de,

Whittington (2002) aponta que muitos consultores e teóricos entram em contradição mesmo quanto à definição do que é e do que não é estratégia. Mintzberg polemiza ainda mais a discussão: “[...] estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença” (Mintzberg, 2001, p. 186). Essa definição de Mintzberg aponta para a dificuldade de se compreender formalmente o que é estratégia. A ideia de estratégia fica pulverizada por sua utilização em transações rotineiras das organizações. Embora as transações de mercado sejam relevantes no contexto organizacional, as firmas não podem ser reduzidas a elas, pois, segundo Chandler (1992), é no interior da organização que funciona a “estufa” para o cultivo de competências inovadoras e duradouras. (SANTOS; ALVES, ALMEIDA, 2007, p. 61)

De acordo com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 29), “os serviços estão no centro da estratégia de marketing de uma empresa. Se um produto for mal projetado, não criará valor significativo aos clientes, mesmo que o restante dos 7 P’s seja bem executado.”. Os autores afirmam também que o planejamento do composto de marketing começa com a criação de um conceito de serviço que oferecerá valor para segmentar os consumidores e satisfazer melhor suas necessidades do que as alternativas concorrentes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) dividem as estratégias em escolas, pois cada uma ensinou como aplica-las ao marketing, são elas: Escola do Design (a estratégia é um processo de concepção), a escola do planejamento (a estratégia é um processo formal), a escola do posicionamento (a estratégia como um processo analítico), a escola empreendedora (a estratégia como um processo visionário), a escola cognitiva (a formação da estratégia como um processo mental), a escola do aprendizado (a estratégia como um processo emergente), a escola do poder (a estratégia como um processo de negociação), a escola cultural (a estratégia como um processo coletivo), a escola ambiental (a estratégia como um processo reativo) e a escola de configuração (a estratégia como um processo de transformação).

A garantia de um bom atendimento ao cliente deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio. Disponibilizar informações, esclarecer dúvidas, ouvir sugestões e reclamações já se tornaram atividades rotineiras no dia-a-dia empresarial. Porém, é preciso saber identificar e diferenciar, em termos legais, os chamados ‘falsos lesados’, ou seja, pessoas que atuam muitas vezes de forma premeditada, com o objetivo de obter vantagens financeiras em cima de situações criadas para incriminar as organizações comerciais. As mais atingidas pertencem aos segmentos relacionados diretamente ao corpo humano, como alimentos, cosméticos e remédios. (COBRA, 2009, p. 30).

Segundo Cobra (2009, p. 21) “a *análise* do mercado é o primeiro ponto na estratégia de marketing. É preciso saber por meio da *pesquisa de mercado* o que o cliente busca para depois desenvolver um produto ou um serviço sob medida.”.

1.5.9.4.2 Estratégias de Diferenciação.

Para Kotler (2012) a empresa tem a visão geral de que ela tem que criar algo para vender, com o marketing tomando lugar no processo de venda. Para ele:

As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizada pela escassez de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo – é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes. No entanto, essa visão tradicional não funciona em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra.

Já para os serviços, de acordo com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) a estratégia de diferenciação transmite a imagem planejada da empresa e sustentar seu posicionamento.

“A estratégia de diferenciação é a tentativa de a empresa se tornar a única em uma ou mais dimensões valorizadas pelo consumidor-alvo do segmento de mercado na qual atua.” (COBRA, 2009, p. 158). Para o autor, um posicionamento diferenciado pode ser obtido com base na qualidade do produto, na exclusividade de distribuição ou ainda nos serviços oferecidos.

1.5.9.4.3 Excelência em Marketing de Serviços.

Segundo (KOTLER, 2012, p. 388):

Os clientes estão se tornando mais exigentes na aquisição de suporte de serviços a bens e estão pressionando por “serviços avulsos”. Eles podem querer preços distintos para cada elemento de serviço e o direito de selecionar os elementos que desejam.

A excelência em marketing de serviços exige a excelência em três áreas abrangentes, para Kotler (2012, p. 390), são elas:

a) Marketing externo: Descreve o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes.

b) Marketing interno: Descreve o processo de treinamento e motivação de funcionários para que eles atendam bem os clientes. A maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing”.

c) Marketing Interativo: Descreve a habilidade dos funcionários em servir o cliente. Os clientes julgam o serviço não apenas por sua qualidade técnica (a cirurgia foi bem-sucedida?), mas também por sua qualidade funcional (o cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?)

Segundo Cobra (2009, p. 269), “a busca da excelência em serviços deve ser permanente. As técnicas de pesquisa de mercado devem ajudar a encontrar novos e inovadores serviços sob a ótica do mais exigente cliente”.

1.5.9.5 Marketing para Micro e Pequenas Empresas.

Para SANTOS (2016, p. 01) “o marketing é fundamental para o sucesso de toda a organização, e esse princípio vale tanto para as grandes quanto para as MPEs”.

A autora traz ainda que “possível notar que as MPEs e o conceito de empreendedorismo caminham juntos. [...] Cada empresa, em especial as pequenas e médias, deve elaborar um plano de marketing conforme suas necessidades.” (SANTOS, 2016, p. 30)

De acordo com Maximiano (2011 apud SANTOS, 2016, p. 31), o indicador fundamental para o sucesso é o desempenho financeiro. Este, por sua vez, está associado à satisfação do cliente e a eficácia dos processos utilizados pela empresa.

Devido ao perfil das micro e pequenas empresas, foi necessário desenvolver estudos de marketing para essas organizações: o marketing empreendedor.

“O marketing empreendedor está relacionado com uma melhor determinação e busca por oportunidades de negócios pelas empresas, fazendo com que sejam mais ágeis em monetizar novas oportunidades diante de seus concorrentes”. Solé (2013 apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015, p. 221).

Para Hills e Hultman (2013 apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015, p. 221):

Como o marketing empreendedor é realizado por empreendedores, suas características são semelhantes a aspectos empreendedores, tais como a orientação de perseguir oportunidades e lançá-las no mercado, gerando valor para clientes por meio do emprego de inovação, criatividade, relacionamentos e flexibilidade

Nas pequenas empresas, o marketing é realizado pelos gerentes-proprietários, usando táticas para atrair novos negócios, sem uma literatura didática disponível como o marketing tradicional. Carson e Guilmore (2000, apud COELHO; MIRANDA; FILHO; FREITAG; ALMEIDA, 2015, p. 225).

Para (JUNIOR; PISA, 2010, p. 154) “o mercado é muito amplo e as MPEs não deverão planejar atendê-lo inteiramente, mas sim descobrir qual parte desse mercado é formada pelos consumidores potenciais dos seus produtos ou serviços”. Ou seja, é preciso descobrir seu público-alvo e trabalhar para chamar a sua atenção, identificando necessidades e desejos não satisfeitos, planejando o negócio de forma a atendê-los, oferecendo facilidades como crédito, descontos e promoções.

Desta forma, as micro e pequenas empresas devem utilizar-se de inúmeros instrumentos de divulgação, gastando pouco e obtendo bons resultados.

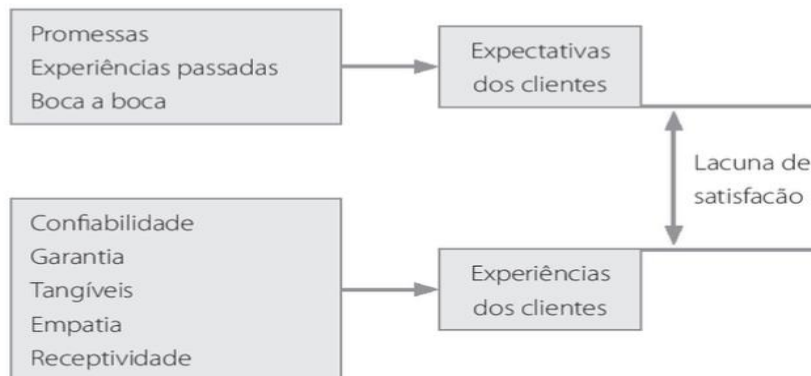
Atualmente, a criação de página na internet é instrumento valioso para divulgação do negócio e aumento das vendas. Existem empresas especializadas na criação e hospedagem de páginas eletrônicas que cobram mensalidades compatíveis com as necessidades de empresas de todos os portes. (JUNIOR; PISA, 2010, p. 154).

Ao aplicar a estratégia de marketing, se faz necessário utilizar critérios para que a mesma ocorra com sucesso, são eles: proximidade da concorrência; presença de “lojas âncora”, que atraiam muitas pessoas; visibilidade da loja; facilidade de acesso; esquina, aumenta a visibilidade; local de passagem ou de permanência de público; estacionamento é fundamental; proximidade de pontos de ônibus ou terminais de passageiros; proximidade de estruturas sociais, culturais e de lazer (centros comunitários, igrejas, escolas, praças, cafés, restaurantes, cinemas).

1.5.9.6 Marketing de Serviços.

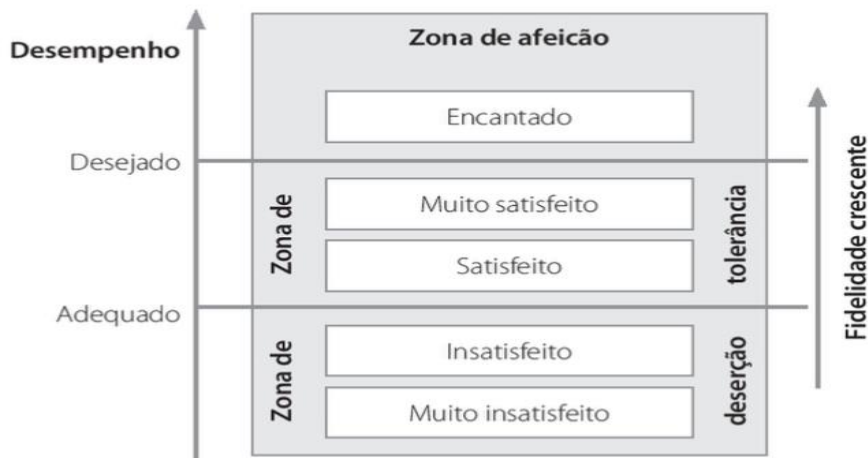
Para Garcia (2015, p. 72-73) “Os funcionários devem entender a importância do atendimento ao cliente. Essa é a principal responsabilidade da equipe. Ao pessoal do marketing cabe elaborar planos de recompensa e estratégias de treinamento”. A autora traz ainda que “os anseios do cliente quanto a um serviço são chamados de expectativas preditivas.” E que “Há também os desejos quanto à qualidade de serviço aceitável e desejado.”

Figura 04 – Faixa de tolerância entre serviços aceitáveis e desejados.



Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2001, p. 85 apud GARCIA, 2015, p. 73).

Figura 05 - Índices de satisfação do cliente.



Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2001, p. 85 apud GARCIA, 2015, p. 73).

“É bastante comum que o consumidor compare serviços de diferentes empresas do ramo. Experiências de outras pessoas podem contribuir positiva ou negativamente para a visão que temos de uma empresa de serviço”. (GARCIA, 2015, p. 74)

“Uma empresa pode ser avaliada pelos seus critérios RATER: Reliability (confiabilidade), assurance (segurança), tangibility (tangibilidade), empathy (empatia) e responsiveness (responsabilidade).” (GARCIA, 2015, p. 74).

Eles são exemplificados da seguinte forma:

- a) Confiabilidade – Cumprir o que foi prometido.

- b) Segurança – Modo de provar que o trabalho será realmente bom. Se a garantia é cumprida, temos confiabilidade.
- c) Tangibilidade – Características físicas, produtos de uma transação. Podem ser usados para agregar valor a um serviço e criar uma imagem positiva.
- d) Empatia – Individualização do cliente, mostrando-lhe que a empresa realmente se importa com o seu bem-estar.
- e) Responsividade – Capacidade de responder à demanda dos clientes, seja por novos produtos, seja por meio de informações e atendimento.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), os 4p's do composto de marketing foram desenvolvidos para bens, e por isso, não são adequados para lidar com questões decorrentes do marketing de serviços e devem ser adaptados e ampliados. Além disso, o tradicional composto de marketing não abrange a administração da interface com os clientes: o composto foi ampliado pelos autores, acrescentando três novos elementos associados à entrega de serviços.

Esses elementos são processos, ambiente físico ("P" de *physical environment*, em inglês) e pessoas. Agora, são considerados 7P's do composto de marketing de serviços, que englobam o conjunto de variáveis que representam as decisões gerenciais de marketing necessárias para criar estratégias viáveis, voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes de modo lucrativo em um mercado competitivo.

A seguir, cada um dos compostos de marketing para serviços dos autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) serão apresentados,

- a) Praça: A Internet está remodelando a estratégia de distribuição para uma ampla gama de setores. Agilidade e conveniência de lugar e hora tornaram-se fatores determinantes para uma eficaz distribuição e entrega de serviços, além de gerar muitas oportunidades para novos negócios, se você achar maneiras de economizar o tempo de outras pessoas. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 30)
- b) Preço: Assim como no caso do valor de um produto, aquele inerente aos pagamentos é fundamental para o papel do marketing na facilitação de uma troca de valores entre uma empresa e seus clientes. Uma tarefa-chave para o profissional de marketing de serviço, portanto, é a de encontrar maneiras de suavizar os níveis de demanda para se adequarem à capacidade disponível, por

meio de estratégias de apreçamento dinâmico. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 31-32).

c) Promoção e educação: Em marketing de serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, especialmente para novos clientes. um papel importante das comunicações de uma empresa de serviços consiste em estabelecer confiança em suas competências pela ênfase de sua reputação e das credenciais e pela experiência de seus funcionários. Nesse caso, o papel dos funcionários de atendimento bem treinados em comunicações é crucial para reduzir o risco percebido da compra. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 31-32).

d) Processo: Processos mal elaborados quase sempre levam a uma entrega de serviço lenta, burocrática e ineficaz, ao desperdício de tempo e a uma experiência frustrante. As melhores empresas de serviços fizeram grande progresso na redução da variabilidade ao tomar cuidado em planejar os processos de atendimento ao cliente, adotar procedimentos padronizados, implementar rigorosa gestão da qualidade de serviço, treinar funcionários com esmero e automatizar tarefas antes executadas por pessoas. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 33-34).

e) Ambiente físico: A experiência de serviço para o consumidor pode começar quando ele sai de casa, e não apenas quando entra na fábrica de serviços. A localização pode ter um significado associado aos frequentadores da região. A facilidade de acesso e de estacionamento, o cuidado do manobrista, a fachada ou vitrine, a atenção da recepcionista e dos seguranças, os outros clientes que frequentam o ponto: tudo é importante. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 35).

f) Pessoas: Apesar dos avanços tecnológicos, muitos serviços dependem da interação direta entre os clientes e os profissionais de uma empresa. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 35).

1.5.9.6.1 Marketing boca a boca.

Kotler (2012, p. 587) traz em seu livro que o marketing boca a boca “É particularmente eficaz para as empresas de pequeno porte, com quem os clientes podem manter um relacionamento mais pessoal”.

Bentivegna (2002) traz em seu artigo alguns fatores que influenciam o sucesso marketing boca a boca, são eles: Credibilidade da fonte de informação (Isso ocorre porque a fonte é considerada imparcial e objetiva, uma vez que ela não está ligada comercialmente à empresa que promove o produto); A ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis sobre o novo produto. A importância da opinião dos grupos de referência (a Internet abriu um novo e vasto campo de pesquisa para teóricos de marketing interessados em entender o fenômeno de difusão pela Internet).

Podolny e Baron (1997 apud KIMURA; BASSO; MARTIN, 2006, p. 162) sugerem que redes informais possibilitam: a troca de recursos, como experiências ou dicas sobre atividades; a difusão de informações estratégicas associadas ao trabalho; e a definição de normas e da identidade de uma empresa.

Para (SERNOVITZ, 2013, p. 1) o marketing boca a boca sempre existiu graças ao fato de as pessoas gostarem de conversar, além de

O marketing boca a boca pode ser tecnicamente definido de várias maneiras: A arte e a ciência de estabelecer comunicações mutuamente benéficas entre os consumidores e entre o consumidor e o especialista em marketing. Dar às pessoas um bom motivo para falar sobre o nosso produto e, em seguida, facilitar a possibilidade de uma conversa desse tipo. Ter produtos, serviços e atendimento ao cliente tão excelentes que as pessoas naturalmente querem conversar sobre eles com seus amigos.

Os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que quanto maior o risco que os clientes percebam na compra de um serviço, mais ativa será sua busca e maior sua confiança no boca a boca para sua decisão. Por conseguinte,

Pesquisas mostram que a extensão e o conteúdo do boca a boca relacionam-se com níveis de satisfação. Clientes com ideias bem formadas tendem a comentar suas experiências com mais pessoas do que aqueles cujas ideias são menos fortes. E clientes muito insatisfeitos comentam sua insatisfação com mais pessoas do que os muito satisfeitos. O interessante é que mesmo clientes que de início ficaram insatisfeitos com um serviço poderão espalhar o boca a boca positivo se ficarem encantados com o modo como a empresa tratou a recuperação do serviço. (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 229)

Os autores ainda tecem comentários sobre o marketing boca a boca e o uso da internet:

O boca a boca no ciberespaço torna-se cada vez mais poderoso. Com a rápida proliferação da Internet, a difusão da influência pessoal foi acelerada, fazendo que ela evoluísse para um fenômeno de “marketing viral” que as empresas não podem se dar ao luxo de ignorar. (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011, p. 230)

De acordo com COBRA (2009, p. 171) “A recomendação boca a boca é a propaganda mais encorajadora para estimular compradores hesitantes.”. Extremamente indicada para o estágio de crescimento do produto, em que lucros começam a surgir em função do volume inicial de vendas, e os compradores desse estágio são a maioria inicial e a tardia.

1.5.9.6.2 Marketing Digital.

Para (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 72) o marketing tradicional passou para o marketing digital: “Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades.”

Na economia digital, os clientes estão empoderados e tornou-se mais fácil para eles avaliar e até esmiuçar a promessa de posicionamento da marca de qualquer empresa. Com essa transparência (graças à ascensão da mídia social), as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 74).

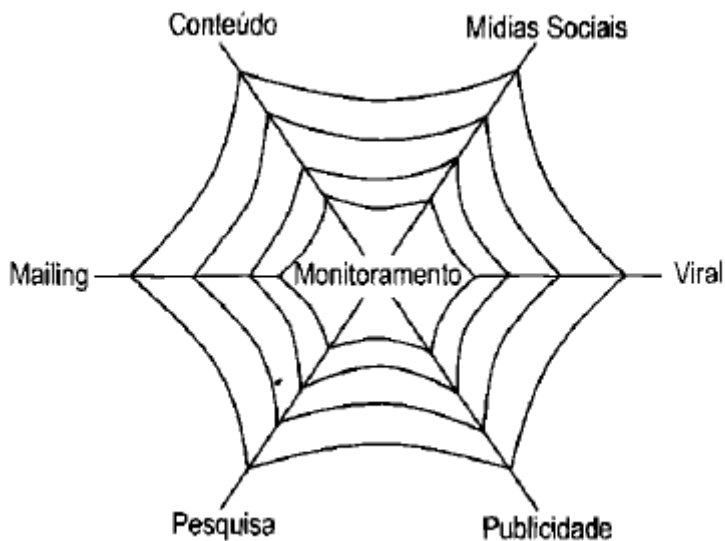
Na economia digital, a co-criação é a nova estratégia de desenvolvimento de produtos. Por meio da co-criação e do envolvimento dos clientes desde cedo no estágio de concepção, as empresas podem melhorar a taxa de sucesso do desenvolvimento de novos produtos. (Kotler, Kartajaya; Setiawan, p. 76).

Os autores também defendem que o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional. Pelo contrário, ambos devem coexistir, pois o tradicional desempenha papel importante ao promover a consciência e o interesse, aumentando a importância do marketing digital.

Torres (2009) afirma que o marketing digital traz seis estratégias centradas no comportamento do consumidor, permitindo definir as atividades a serem realizadas (ações táticas) e as tecnologias a serem empregadas na implantação da ação (ações operacionais), criando um planejamento estratégico de marketing digital eficaz, completo e abrangente. São elas: Comunicação corporativa / Relações públicas, marketing de relacionamento, marketing direto, publicidade e propaganda / marketing de guerrilha, publicidade e propaganda / Branding e, pesquisa de mercado / Branding.

Embora sejam sete ações estratégicas, cada uma produzirá várias ações táticas e operacionais. Cada ação deve ser vista como um fio da teia que esta sendo tecida. A ação estratégica orienta a direção do fio, mas é o conjunto da teia e a quantidade de fios tecidos que geram a consistência do resultado. (TORRES, 2009, p. 59)

Figura 06 – Visão ampla do marketing na internet.



Fonte: (TORRES, 2009, p. 60).

“A imagem de teia ilustra bem o conceito do marketing digital, com suas seis dimensões estratégicas, com o monitoramento ao centro garantindo o controle dos resultados”. (TORRES, 2009, p. 60). Assim, é possível saber de tudo o que se passa na rede, pois qualquer movimento em um fio produz uma vibração no centro.

Ainda para o autor, a visibilidade das mídias sociais e os relacionamentos das redes sociais são o que as tornam atraentes para o marketing digital. Essa visibilidade é proveniente de dois fatores principais: as redes sociais e o conteúdo colaborativo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, para Cobra (2009), o principal direcionador do crescimento da economia digital tem sido a Internet. Esse fenômeno permitiu as empresas chegar a locais que elas jamais imaginariam.

Empresas com faturamento e equipe consideradas gigantes já se consolidaram entre as maiores do mundo, não apenas no seu ramo de atuação, mas também entre todas as demais no mundo. Atualmente, qualquer negócio que é criado ou mesmo que esteja em andamento deve-se levar em consideração a possibilidade de entrar nesse que é um dos maiores mercados do mundo. (COBRA, 2009, p. 400).

“Muito mais do que troca de informações, comércio, facilidade, a rede mundial de computadores representa uma grande oportunidade para encontros de pessoas de diferentes partes do mundo, mas frequentemente com características semelhantes”. (COBRA, 2009, p. 401).

1.5.9.7 Marketing Internacional / de Exportação.

A definição de marketing internacional para Pigozzo (2012) prevalece a mesma tanto para a empresa que atua somente em seu mercado doméstico quanto para aquela que atua também nos mercados internacionais. No entanto, o contexto de marketing é ampliado quando a empresa passa a vender além do seu país.

O marketing internacional difere do marketing básico exatamente porque os bens e os serviços são comercializados com clientes que estão no exterior. A gestão do marketing internacional precisa dar conta de ações que envolvem planejamento, coordenação, implantação e controle das atividades e das operações domésticas em mercados internacionais." (PIGOZZO, 2012, p. 19-20)

Para Cobra (2009) o desenvolvimento dos negócios mundialmente tem oferecido oportunidades de crescimento para inúmeras empresas. As atividades internacionais para algumas empresas será um novo desafio, para outras, no entanto, será crucial para a sobrevivência ou para um importante crescimento.

Além disso,

O marketing de exportação é o primeiro estágio para perseguir as oportunidades de mercado no exterior. Fazer marketing internacional é mais do que simplesmente exportar produtos. Isso implica investir em pesquisa de mercado, em criar parcerias confiáveis, e, sobretudo, montar um sistema de distribuição não apenas para vender esporadicamente, mas para criar uma preferência para a marca. (Cobra, 2009, p. 236)

Ainda para o autor, ao começar uma atividade de marketing internacional, é preciso construir uma base de conhecimento acerca da cultura, economia, demografia, estilos de vida, aspectos políticos e legais. Ademais, ter uma estratégia de preços para exportação, estudar e entender a comunicação internacional, ter bons parceiros como distribuidores (estratégia de canais de distribuição) e saber se irá nomear algum parceiro como licenciado.

Para o Ministério de Relações Exteriores (2011, p. 23)

o marketing internacional é o conjunto de atividades destinadas à satisfação de necessidades específicas, que inclui a divulgação e a promoção da empresa exportadora e de seus produtos em mercados externos. O êxito nas exportações está diretamente relacionado com a divulgação da empresa e de seus produtos no exterior, razão pela qual os exportadores brasileiros devem dar atenção especial a essa atividade.

Além disso, a propaganda é apenas uma das ações relacionadas com o marketing.

RAMOS (2004, p. 41) traz que o marketing de exportação

que geralmente inicia com os pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. O processo de internacionalização é consequência de ajustes extras às condições mutantes da empresa e de seu ambiente, ao invés de ser resultado de alguma estratégia deliberada. Isto ocorre em virtude da maior incerteza do negócio internacional, dos maiores custos de informação e da falta de conhecimento técnico sobre as atividades do Marketing Internacional.

O marketing internacional e o de exportação são duas abordagens diferentes, e estão dentro do marketing global. Enquanto o primeiro é estrangeiro regular e multidoméstico, o segundo é estrangeiro indireto e regular. Ainda para Ramos (2004, p. 46),

o Marketing Estrangeiro Indireto – caracterizado por Cateora (1996) - apresenta características do Marketing Doméstico e do Marketing de Exportação definidos por Kotabe e Helsen (2000), sendo que a orientação internacional que guia as atividades da empresa consiste no conceito de extensão do Marketing Doméstico. Outro estágio relacionado ao Marketing de Exportação é o Marketing Estrangeiro Temporário. O Marketing Estrangeiro Regular e o Marketing Internacional inseridos na abordagem de Cateora (1996) referem-se ao Marketing Internacional definido por Kotabe e Helsen (2000), cuja orientação internacional relacionada é o conceito de Marketing Multidoméstico.

Por fim, a abordagem dos autores quanto à definição do Marketing Global são convergentes, na qual se encontra a mesma denominação e as mesmas características nos estágios classificados pelos autores.

1.5.9.8 Estratégias de produto em Marketing Internacional.

“Um passo importante na formulação de uma estratégia de marketing internacional é a seleção do mercado de exportação, ou seja, o processo de avaliação de oportunidades que levará a empresa a decidir em qual mercado irá competir.” (PIGOZZO, 2012, p. 50).

Para Pigozzo (2012) a seleção de mercado não pode ser feita somente com base nos fundamentos de marketing, mas, com considerações sobre a experiência, habilidades e os objetivos da empresa que requerem que o processo seja desenvolvido com base em uma estratégia global.

Além disso, a autora defende que é necessário identificar o mercado certo para a entrada e a operação da empresa por três razões:

- a) As decisões de mercado – alvo, envolvendo a identificação, a sequência e o cronograma de mercados a conquistar, são prévias ao desenvolvimento dos programas de marketing, e, portanto, da realização dos investimentos em marketing internacional.

- b) Por outro lado, a natureza e a localização dos mercados da empresa afetarão a capacidade desta de coordená-los eficientemente, requerendo estudos e análises para a definição de uma estrutura organizacional competente.
- c) O estabelecimento de bases nos mercados internacionais adequadas aos interesses da organização pode ser uma dimensão importante da estratégia de posicionamento global da empresa. Por exemplo: ao projetar a conquista de mercados andinos, uma empresa brasileira poderá decidir por entrar inicialmente no mercado chileno, cujo consumidor, com maior grau de escolaridade e poder aquisitivo, é considerado o mais exigente da região.

1.5.9.8.1 Aspectos culturais em negociações.

Para o Ministério de Relações Exteriores (2011, p. 26) “os aspectos culturais são de grande importância no processo decisório de compra e de venda internacional”. Sendo assim, o manual apresentado pelo órgão público traz as seguintes formas de negociar em mercados estrangeiros:

- a) Como funcionam as negociações na Europa Ocidental: I – Propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais moderadas / II – Apresentação de questões: uma de cada vez / III – Apresentações: formais / IV – Tratamento de divergências: cortês, direto / V – Concessões: bastante lentas.
- b) Como funcionam as negociações na Europa Oriental: I – Propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais elevadas / II – Apresentação de questões: podem ser agrupadas / III – Apresentações: bastante formais / IV – Tratamento de divergências: argumentativo / V – Concessões: lentas.
- c) Como funcionam as negociações na América Latina: I – Propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais moderadas / II – Apresentação de questões: uma a uma / III – Apresentações: informais / IV – Tratamento de divergências: argumentativo / V – Concessões: lentas.
- d) Como funcionam as negociações na América do Norte: I – Propostas iniciais vs. acordo final: elevadas exigências iniciais / II – Apresentação de questões: uma de cada vez / III – Apresentações: formais / IV – Tratamento de divergências: franco / V – Concessões: lentas.
- e) Como funcionam as negociações no Oriente Médio e na África do Norte: I – Propostas iniciais vs. acordo final: muitas exigências iniciais / II – Apresentação

de questões: uma de cada vez / III – apresentações: informais / IV – Tratamento de divergências: bastante verbalizado / V – Concessões: lentas.

f) Como funcionam as negociações na Ásia e na Orla do Pacífico: I – Propostas iniciais vs. acordo final: exigências de moderadas a altas / II – Apresentação de questões: podem ser agrupadas / III – Apresentações: bastante formais / IV – Tratamento de divergências: cortês; silêncio, quando corretos / V – Concessões: lentas.

g) Como funcionam as negociações na África Subsaariana: I – Propostas iniciais vs. acordo final: elevadas exigências iniciais / II – Apresentação de questões: isoladas / III – Apresentações: informais / IV – Tratamento de divergências: direto / V – Concessões: lentas.

2 METODOLOGIA.

Neste capítulo, apresentam-se os métodos que permitiram chegar aos resultados da pesquisa, como: a caracterização e o tipo de pesquisa, população e amostra, técnica e o instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

2.1 Caracterização e Tipo de Pesquisa.

Kerlinger (2007) traz a ciência como um empreendimento preocupado exclusivamente com o conhecimento e a compreensão de fenômenos naturais, e ainda que, o caráter empírico da ciência é muito mais fácil de compreender do que a objetividade.

Lucio, Collado e Sampieri (2013) desmitificam alguns mitos da pesquisa científica, são eles que: a pesquisa é extremamente complicada e difícil, e que a pesquisa não tem ligação alguma com o mundo cotidiano e a realidade. Para desfazer os pensamentos anteriormente citados, os autores afirmam que é preciso conhecer os processos e ferramentas fundamentais da pesquisa e trazê-la para mais perto da realidade.

“Faz-se necessário lembrar que a maior parte das invenções do mundo, de uma ou outra maneira, são produto da pesquisa. Criações que, claro, estão ligadas à nossa vida diária.” (LUCIO; COLLADO; SAMPIERI, 2013, p. 17). Desta forma, fica evidente a importância da fundamentação teórica da pesquisa e explicação de como ela será feita. Sendo assim, uma forma de aproximar o público do objeto estudado e do que a universidade produz.

Desta forma, o método utilizado para essa pesquisa foi o indutivo. Como explica (GIL, 2002, p. 10) “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.”

No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações.

Para (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 85) “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados,

infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.”. Quando as autoras analisam o método indutivo, é possível chegar a uma série de conclusões, são elas:

- a) Premissas que encerram informações acerca de casos ou acontecimentos observados, passa-se para uma conclusão que contém informações sobre casos ou acontecimentos não observados;
- b) Passa-se pelo raciocínio, dos indícios percebidos, a uma realidade desconhecida por eles revelada;
- c) O caminho de passagem vai do especial ao mais geral, dos indivíduos às espécies, das espécies ao gênero, dos fatos às leis ou das leis especiais às leis mais gerais;

Ainda para Lakatos e Marconi (2003) devemos considerar três elementos fundamentais para toda indução, isto é, a indução realiza-se em três etapas (fases):

- a) Observação dos fenômenos: Nessa etapa observamos os fatos ou fenômenos e os analisamos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- b) Descoberta da relação entre eles: Na segunda etapa procuramos por intermédio da comparação, aproximar os fatos ou fenômenos, com a finalidade de descobrir a relação constante existente entre eles;
- c) Generalização da relação: Nessa última etapa generalizamos a relação encontrada na precedente, entre os fenômenos e fatos semelhantes, *muitos dos quais ainda não observamos* (e muitos inclusive inobserváveis).

(CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 40) indicam que “na indução, a conclusão está para as premissas como o todo está para as partes. De verdades particulares concluimos verdades gerais.”

Freitas e Prodanov (2013) trazem que no raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. Os autores levantam algumas críticas ao método indutivo, contudo, a mais contundente é aquela que questiona a passagem (generalização) do que é constatado em alguns casos (particular) para todos os casos semelhantes (geral).

Mesmo com as críticas ao modelo indutivo, foi decidido utilizar esse método porque o presente trabalho apresenta um estudo de caso, partindo assim de um caso particular para solucionar a questão problema, colocando a resolução como uma generalização para outros casos que sejam semelhantes a este. Desta forma, esse método melhor se encaixa no objetivo da pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa, se utilizou a pesquisa aplicada. Freitas e Prodanov (2013) trazem que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto aos objetivos, foi realizada a pesquisa exploratória. Gil (2002, p. 41) traz que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, e ainda que “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível.”

Embora esse planejamento seja flexível, para Gil (2002), a pesquisa exploratória muitas vezes assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (que foi o procedimento utilizado nesta pesquisa).

Cervo, Bervian e Silva (2007) abordam a pesquisa exploratória como bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Além de recomendar esse tipo de pesquisa para assuntos em que há pouco conhecimento sobre o que será abordado.

Freitas e Prodanov (2013), assim como os autores anteriormente citados, também trazem a pesquisa exploratória como bastante flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Além disso,

quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Desta forma, o presente trabalho apresentou um caráter exploratório por gerar uma análise da situação problema, acarretando numa proposta de mudança/solução. A pesquisa exploratória também facilitou o estudo do objetivo geral apresentado. Esse

tipo de estudo tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno, obtendo assim uma nova percepção dele e descobrindo novas ideias.

Do ponto de vista da abordagem do problema, se utilizou a pesquisa qualitativa. Freitas e Prodanov (2013) trazem que as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

Para Gil (2002, p. 133), a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. Além disso,

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Demo (1995, p. 247) traz que “avaliação qualitativa exige também disciplina de campo, coleta cuidadosa de material, sistematização do conhecimento, elaboração racionalmente inteligível.”

Quanto os fins da pesquisa, se utilizou a pesquisa explicativa, que para Gil (2002, p. 42) têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Além disso, “esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.”

Freitas e Prodanov (2013) trazem a mesma visão da pesquisa explicativa que Gil (2002): ela é utilizada quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, seja por meio do registro, da análise, da classificação ou da interpretação dos fenômenos observados.

Ainda para os autores, a pesquisa explicativa quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental e, nas ciências sociais, requer o uso do método observacional. As pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, têm como preocupação central identificar seus fatores determinantes.

Quadro 05 - Tipos de pesquisa e suas características.

Tipo de Pesquisa			Características		
Quanto à Natureza	Quanto à Forma de Abordagem do Problema	Quanto aos Fins da Pesquisa	Quanto aos Procedimentos	Gerais	Tipos de instrumento
BÁSICA	QUANTITATIVA	EXPLORATÓRIA	Bibliográfica	- Base em material já elaborado	Fontes Bibliográficas
			Documental	- Materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados - Efeitos de variável – formas de controle	Fontes Secundárias de dados
APLICADA	QUALITATIVA	DESCRITIVA	Experimental	- Verificar a relação entre variáveis	Plano da pesquisa – Manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos
			Ex-Post-Facto	- Conhecer Comportamento Interrogação Direta	Observação, questionário e entrevistas
			Levantamento	- Idem levantamento – um grupo ou uma comunidade - Estudo aprofundado de um ou poucos objetos	Questionário, entrevista e formulário
		EXPLICATIVA	Estudo de Campo		Variados - Questionário, entrevistas, formulários e observação
			Estudo de caso		Várias técnicas

Fonte: (FREITAS; PRODONOV, 2013, Pg. 72)

O quadro acima exemplifica a metodologia utilizada em cada uma das partes desta pesquisa. Quanto a natureza foi feita uma pesquisa aplicada. Quanto à forma de abordagem do problema, uma pesquisa qualitativa. Quanto aos fins da pesquisa, pesquisa explicativa. Quanto aos procedimentos, foi feito um estudo de caso, e quanto ao tipo de instrumento para o levantamento de dados, foi aplicado um questionário na organização escolhida e realizada duas entrevistas, gravadas e transcritas no apêndice.

2.2 População e Amostra.

O Koala Estúdio foi escolhido a partir de uma busca numa base de dados contendo empresas do perfil desejado para o estudo: Micro e pequenas empresas de serviços na região de Feira de Santana, com receita bruta anual igual ou inferior a R\$

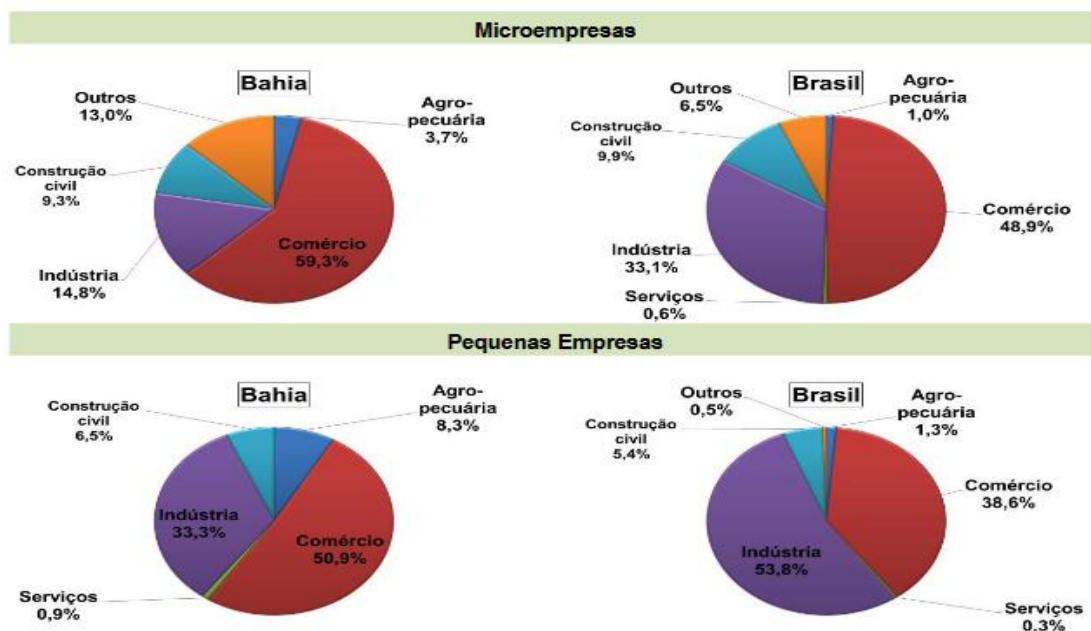
360 mil, que de preferência já tenham iniciado seu processo de internacionalização, ou, que tenham interesse em se internacionalizar.

Gil (2002, p. 121) traz que “os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade.” Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Para localizar a base de dados e definir qual empresa seria estudada, utilizou-se o censo do ano de 2016 do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Foi pesquisado empresas que “exportaram” produtos e serviços, ao invés das que “internacionalizaram” seus produtos e serviços; visto que a exportação é umas das muitas formas de se internacionalizar e fazer negócios no mercado internacional, não houve perdas significativas para a pesquisa na troca de palavras.

Assim, constatou-se que na Bahia, 26% das firmas de exportavam eram classificadas como MPE, isto é, 160 empresas. Desse total, 54 foram classificadas como microempresas e 108 como pequenas empresas. Dessas 108 empresas, no ano de 2016, apenas 0,9% eram de serviços. Não há registros da porcentagem de microempresas que exportaram seus serviços.

Gráfico 04 - Bahia e Brasil: Distribuição das MPEs exportadores por ramo de atividades (2016).



Fonte: Secex/MDIC, Rais/MTE, PIA e Cempre/IBGE. Sebrae (2016).

Segundo SEBRAE BAHIA (2015), na região de Feira de Santana, existiam pelo menos 39,9 mil micros e pequenas empresas. Os estudos do Sebrae constataram que grande parte dos novos empreendimentos é fruto de investimentos de ex-funcionários demitidos de médias e grandes empresas, em função da crise.

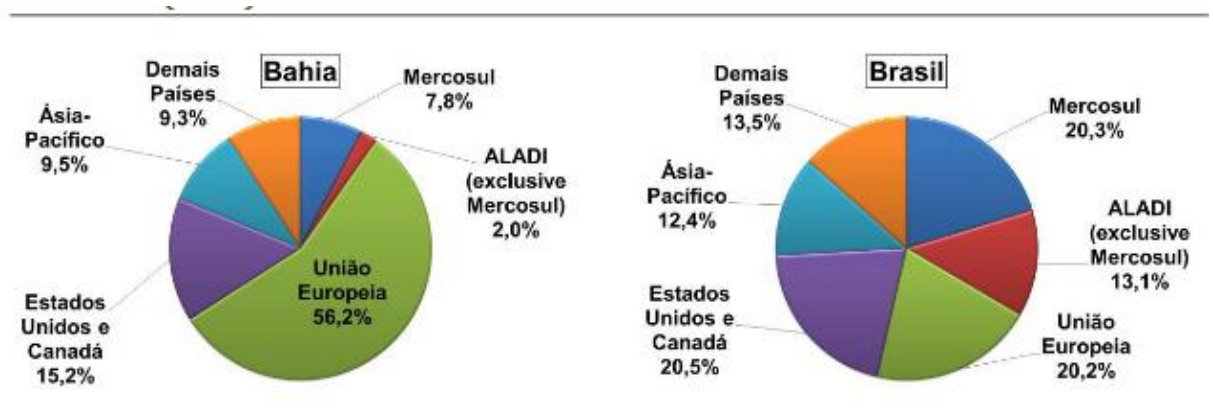
Não foi encontrado o percentual das micro e pequenas empresas que exportavam na cidade. Contudo, num relatório feito pela FIEB e o SEBRAE, sobre empresas da Bahia que exportaram em 2011, afirma que:

Com base nos critérios estatísticos de amostragem probabilística de proporções, chegou-se ao tamanho da amostra de 186 empresas exportadoras. Esse tamanho da amostra permite um erro estatístico de apenas de 5% e um nível de confiança de 95%. As 186 empresas foram selecionadas aleatoriamente, seguindo às faixas de porte por número de empregados: 46 microempresas, 57 pequenas empresas, 61 empresas de médio porte e 22 grandes empresas.

Assim, confrontando os dados de 2011 em que apenas 46 microempresas exportaram em toda Bahia (empresas de bens e serviços) com 2016 em que apenas 0,9% das pequenas empresas de serviços exportaram (as micro não tem porcentagem de exportação de serviços), considerou-se que em Feira de Santana apenas uma empresa se enquadrava no perfil buscado para a pesquisa: O Koala Estúdio.

O relatório do Sebrae apresenta também que, mesmo que a maior parte das exportações sejam de bens e de serviços, a maior parte de mercado que recebe essa exportação é a União Europeia (Onde o Koala Estúdio já exportou seus serviços, em Portugal e na Espanha).

Gráfico 05 - Bahia e Brasil: Distribuição do valor exportado pelas MPE por mercados de destino (2016).



Fonte: Secex/MDIC, Rais/MTE, PIA e Cempre/IBGE. Sebrae (2016).

Logo, a população escolhida para a pesquisa foram as micro e pequenas empresas de serviço da cidade de Feira de Santana, e a amostra, a empresa de serviço que se internacionalizou: O Koala Estúdio.

Essa escolha está fundamentada em Gil (2002) na sua abordagem do estudo de caso. O autor reforça que nos experimentos e nos levantamentos, antes da coleta de dados, são realizados testes para garantir validade e fidedignidade aos instrumentos; o que não costuma ocorrer nos estudos de caso. A utilização de múltiplas fontes de evidência. Yin (2001, apud FREITAS; PRODANOV, 2013) constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados.

Gil (2002, p. 141) ainda traz que, “em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel.”

Quanto aos procedimentos utilizados para responder à questão norteadora foi realizado um estudo de caso. “Quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (2001, apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 60)

“O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais.” Boaventura (2004 apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 60)

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Para o autor, o estudo de caso tem diferentes propósitos, são eles:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Freitas e Prodanov (2013) trazem que o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

“O estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos”. Yin (2001, apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 60).

Gil (2010, p. 37 apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 60) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Ainda para os autores, por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (‘olho clínico’), além de parcimônia (moderação) quanto à generalização dos resultados.

Martins (2006, p. 11, apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 61) ressalta que “como estratégia de pesquisa, um Estudo de Caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”.

Dito isto, Freitas e Prodanov (2013) sustentam a utilização do estudo de caso com uma frequência pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos.

Algumas críticas são levantadas ao uso do estudo de caso, tanto por Gil (2002) quanto por Freitas e Prodanov (2013). Elas perpassam pela falta de rigor metodológico, pois, diferentemente do que ocorre com os experimentos e levantamentos, para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos.

2.3 Técnica e Instrumento de Coleta de Dados.

O levantamento de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e contatos diretos. Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Ainda para as autoras, dois aspectos: documentos e contatos diretos.

Os principais tipos de documentos são:

a) Fontes Primárias: Dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

b) Fontes Secundárias: Imprensa em geral e obras literárias.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) na pesquisa bibliográfica, a fonte das informações, por excelência, estará sempre na forma de documentos escritos, estejam eles impressos ou depositados em meios magnéticos ou eletrônicos. Ainda para os autores, os documentos bibliográficos podem ser a) Primários: quando coletados em primeira mão, como pesquisa em campo, entrevistas, questionários. b) Secundários: quando colhidos em relatórios, livros, revistas, jornais. c) terciários: quando citados por outra pessoa.

A habilidade de fazer pesquisas em bibliotecas começa com a compreensão de como elas são organizadas e com a familiaridade na utilização de seus recursos. Logo, o presente estudo utilizará de fontes primárias (através de um questionário aplicado na organização a ser estudada) e fontes secundárias (livros, artigos e demais documentos sobre o tema).

As fontes primárias, foram feitas a partir de um questionário aplicado na empresa que foi estudada e entrevistas feitas ao dono do estúdio. O questionário é composto por questões abertas e fechadas, do tipo múltipla escolha. Esse tipo de

questão minimiza a possibilidade de erros, tanto por parte do informante no momento de interpretar e responder as perguntas, quanto por parte do pesquisador, quando for analisá-las.

Para Mattar (apud MARIOTTO, 2009, p. 45) as principais vantagens de questões de múltiplas escolhas perpassam pela facilidade de aplicação, o processo e a análise; a facilidade e a rapidez no ato de responder; e a possibilidade de trabalhar com diversas alternativas.

Desta forma, o questionário foi dividido em cinco partes: A primeira delas compõe o preenchimento de dados da empresa: CNPJ; razão social; endereço; número de telefone e de fax; endereço do site da empresa na Internet; nome, cargo e e-mail do responsável pelas informações; e data de preenchimento do questionário. A segunda parte do questionário buscou caracterizar a empresa como MPE.

A terceira parte foi responsável por fazer o levantamento sobre o início do processo de internacionalização da empresa (exportação de serviços) e se desdobra na quarta parte do questionário, que contém perguntas sobre incentivos e financiamentos. A quinta parte, e última, investigou qual a estratégia de marketing utilizada após a internacionalização.

Gil (2002, p. 114-115) trata os questionários como “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.” Além de constituir o meio mais barato e rápido de obtenção de informações, não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato.

Ainda para Gil (2002), a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.

“Não há modelo ideal de questionário em relação ao conteúdo ou ao número de perguntas. Cada projeto exige criatividade e formas adequadas na formulação de perguntas cujas respostas atendam a todos os objetivos propostos.” (SAMARA; BARROA, 2007, p. 120)

O autor traz ainda os pontos mais importantes na elaboração de um questionário, são eles: Listar os principais aspectos a serem estudados e verificar se as perguntas formuladas estão voltadas aos objetivos do projeto. Visar à linguagem do entrevistado. Simular as possíveis respostas a fim de verificar se não há

ambiguidade ou falta de alternativas. Além disso, não fazer perguntas embaraçosas, não obrigar o entrevistado a fazer cálculos, não incluir perguntas que remetam a um passado distante, e não incluir perguntas que já contenham respostas.

O questionário foi baseado no modelo aplicado por Mariotto (2009) no seu artigo sobre os processos de Internacionalização das Empresas Brasileiras. Ele traz em seu artigo que

As perguntas contidas nesta parte do questionário são o resultado de uma investigação dos principais artigos teóricos nacionais e internacionais a respeito dos fatores considerados críticos para o processo de internacionalização das empresas (JOHANSON e VAHLNE, 1977; BARRETO e DA ROCHA, 2001; PRATER e GHOSGH, 2005; MACHADO DA SILVA, CASALI e FERNANDES, 2001; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002; ETEMAD, 2004; ANDERSON e GATIGNON, 1986; OKOROAFU, 1995; COVIELLO e MCAULEY, 1999, apud MARIOTTO, 2009).

Ainda utilizando das fontes primárias, foram feitas duas entrevistas ao dono do estúdio, nos dias 07/11/2019 e 05/12/2019, que estão transcritas nos apêndices do trabalho. Freitas e Prodanov (2013, p. 106) afirmam que “a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. Além disso, para os autores, a entrevista pode ser padronizada / estruturada ou não padronizadas / não estruturadas.

Ambas entrevistas foram não padronizadas / não estruturadas. Freitas e Prodanov (2013) as exemplifica como não rígidas em relação ao roteiro. O investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tendo mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção.

Para os autores, a diferença entre questionário e entrevista é que a segunda é sempre realizada face a face (entrevistador mais entrevistado). Além disso,

também pode ou não ser realizada com base em um roteiro de questões preestabelecidas e até mesmo impressas, enquanto o segundo, necessariamente, tem como pré-requisito a elaboração de um impresso próprio com questões a serem formuladas na mesma sequência para todos os informantes. A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. Freitas e Prodanov (2013, p. 106)

Gil (2002) afirma que a entrevista apresenta a maior flexibilidade, se comparada com outras formas de levantar dados acerca do objeto a ser estudado. Pode se caracterizar como informal (quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados), pode ser focalizada. Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso e finalmente, totalmente

estruturada, quando se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas. Essa pode ser confundida com questionário.

Apesar de Gil (2002) não ter o nome “entrevista não estruturada” em seu livro, pode-se inferir que a entrevista informal tem o mesmo valor para o autor que a entrevista não estruturada tem para Fretas e Prodanov (2013).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 195) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”. A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Quanto ao conteúdo, Selltiz (1965, p. 286-95, apud LAKATOS; MARCONI, 2013, p. 195) apresenta seis tipos de objetivos:

- a) Averiguação de "fatos". Descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.
- b) Determinação das opiniões sobre os "fatos". Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.
- c) Determinação de sentimentos. Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios.
- d) Descoberta de planos de ação. Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua. As definições adequadas da ação apresentam em geral dois componentes: os padrões éticos do que *deveria* ter sido feito e considerações práticas do que é *possível* fazer.
- e) Conduta atual ou do passado. Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações.
- f) Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. Descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê.

Lakatos e Marconi (2013) trazem dois tipos de entrevista: a estruturada ou padronizada e despadronizada ou não estruturada. A primeira é aquela em que o

entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Na entrevista despadronizada ou não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.

2.4 Técnica de Análise de Dados.

Por ser um estudo de caso, a literatura recomenda que a análise de dados seja feita com cuidado afim de não comprometer a confiabilidade dos achados da pesquisa.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação [...] A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. (GIL, 1989, p. 166 apud Teixeira, 2003, p. 191).

Quadro 06 – Principais requisitos para análise de dados.

Critério	Descrição
Clareza no processo de análise de dados	Visa a identificar se o estudo elucida os procedimentos adotados para análise dos dados coletados durante a pesquisa. Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo.
Encadeamento lógico de evidências	O estudo permite que o leitor acompanhe claramente o processo de desenvolvimento da pesquisa, desde as questões iniciais até as conclusões. Um estudo com encadeamento lógico das evidências possibilita ao leitor seguir os passos do autor em direção às conclusões.
Teste Empírico	O teste empírico envolve uma comparação entre o observado durante a pesquisa e as hipóteses deduzidas de uma teoria.
Construção da explicação	Os procedimentos para análise dos dados são textualmente explicados, de forma clara e objetiva.
Comparação com literatura conflitante	Os conceitos, as hipóteses ou as teorias emergentes do estudo são comparados com literatura conflitante. A importância da comparação com literatura conflitante é forçar os pesquisadores a buscar pensamentos mais criativos, inovadores, ao contrário do esperado em outra situação.
Comparações com literatura similar	Os conceitos, as hipóteses ou as teorias emergentes do estudo são comparados com literatura similar. O resultado é uma teoria com nível conceitual mais aprofundado, mais validade interna.

Fonte: (FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 277)

De acordo com Freitas e Prodanov (2013, p. 70) a análise de dados “não elimina a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.” Sendo assim, para ajudar na interpretação e análise dos

dados apresenta-se o Quadro 07, que relaciona os objetivos da pesquisa com cada parte do instrumento de coleta de dados, de maneira que seja possível construir suas finalidades.

Quadro 07 - Relação das questões norteadoras da pesquisa *versus* elementos do instrumento de coleta de dados.

Questões Norteadoras da pesquisa	Bloco de perguntas do instrumento de coleta de dados	Finalidade
Como as micro e pequenas empresas exportam seus serviços?	Investigar o início do processo de exportação da empresa.	Avaliar quais fatores influenciaram a empresa se internacionalizar e o principal serviço vendido no mercado externo, bem como, quais as barreiras de entrada mais importantes encontradas, e se recebeu ou não financiamentos estimulou a procurar de mercados externos.
Qual a maior dificuldade na exportação dos serviços de uma micro e pequena empresa?	Levantamento sobre incentivos e financiamentos	
Que influência têm as técnicas do marketing estratégico aplicadas pela empresa pesquisada, no seu posicionamento estratégico de mercado?	Marketing Global: Qual estratégia de entrada inicial no mercado externo.	Investigar qual a estratégia de marketing utilizada após a internacionalização.
	Houve estudo prévio sobre qual estratégia utilizar? Quais estratégias de promoção e preço?	Verificar como o mercado externo influencia na estratégia de marketing.

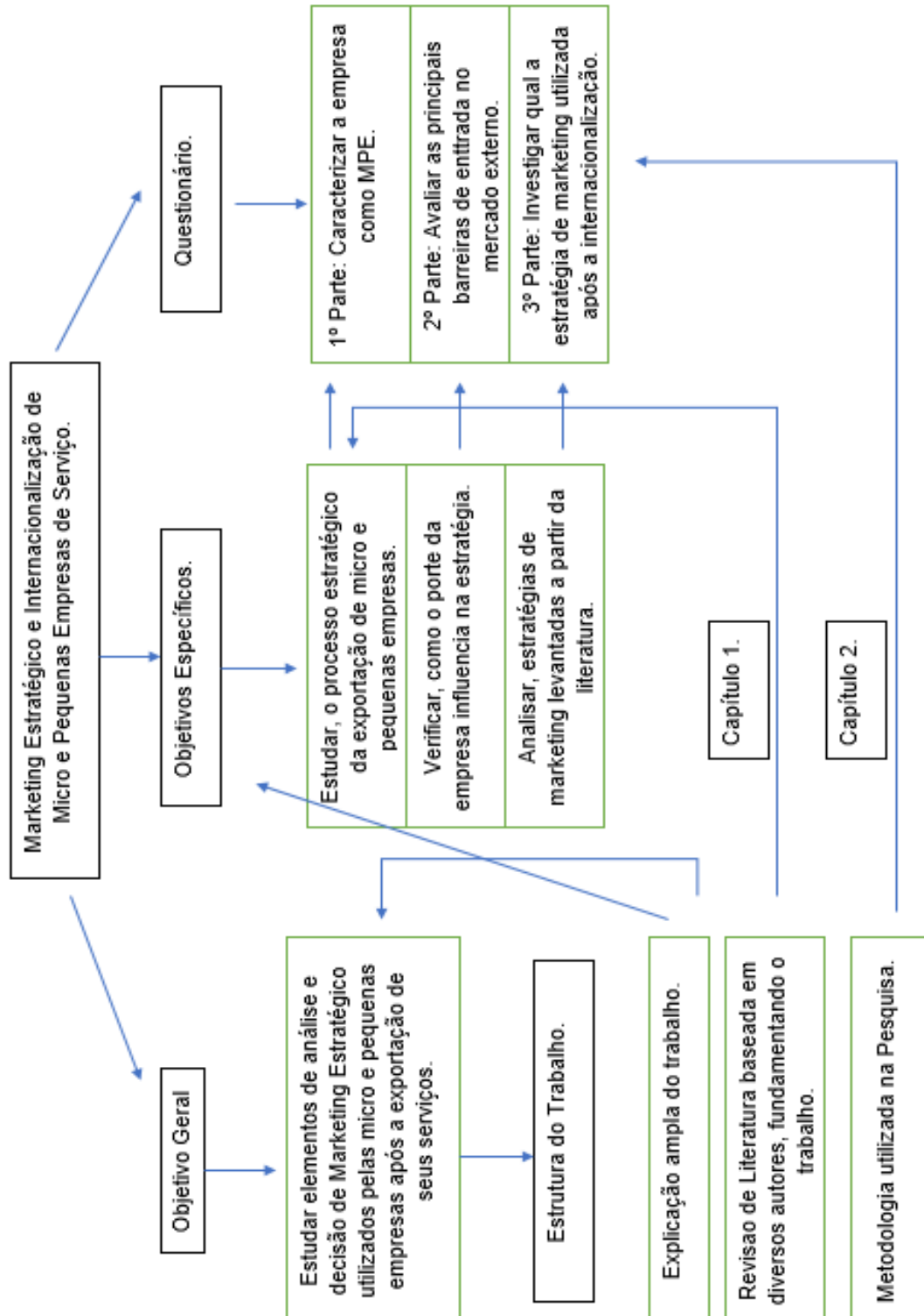
Fonte: (ROCHA, 2014, p. 148). Adaptado pela autora, com dados da pesquisa.

Quanto às perguntas abertas, por serem livres, permitiram que o informante respondesse livremente. Nesse caso, a análise dos dados foi difícil, cansativa, demorada. Freitas e Prodanov (2013, p. 109) trazem que “nas questões abertas, os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas. São, normalmente, utilizadas no começo do questionário.”

As perguntas fechadas (que foram de múltipla escolha) facilitaram a tabulação dos dados em relação as questões abertas. Os autores trazem ainda uma tabela que exemplifica os principais requisitos que a análise de dados deve se basear. Em seguida a ela, apresenta-se o fluxograma de toda a pesquisa, demonstrando como o

objetivo gerais e específicos se relacionam com os capítulos do livro, e o papel que cada parte da metodologia (e questionário) darão base para responder à questão feita.

Figura 07 – Fluxograma parcial do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

3 ESTUDO DE CASO: KOALA ESTÚDIO.

A empresa foi escolhida após o estudo e levantamento de dados para encontrar uma organização que cumprisse fielmente os requisitos que a pesquisa necessitava para que ocorresse com sucesso. Após verificar que o Koala Estúdio se enquadrava no perfil de Micro e Pequena empresa que exportou seus serviços, foi feito contato com o dono do estúdio, para saber se ele tinha interesse em participar do estudo.

Desde o início, Rodrigo Moreira foi extremamente atencioso quanto às solicitações feitas para que o estudo de caso se concretizasse, contudo, por ter uma agenda sobrecarregada, num primeiro momento foi um pouco difícil extrair toda a informação necessária.

A primeira entrevista com Rodrigo Moreira ocorreu no dia 07/11/2019, em seu estúdio, na Rua Frei Aureliano – nº 150 – Capuchinhos, na cidade de Feira de Santana, pela tarde, enquanto ele tatuava. Foi utilizado um aparelho celular com um aplicativo para gravar conversas, e um “bate papo” informal se iniciou. Nessa primeira entrevista, Rodrigo contou detalhadamente como começou a sua empresa. Com bastante atenção, falou das dificuldades encontradas num mercado tão fechado, devido ao preconceito, e como ele fez para crescer enquanto tatuador.

Nessa primeira entrevista, de quase 40 (quarenta) minutos, foi perceptível o vasto conhecimento que Rodrigo têm sobre arte e qualidade. Duas palavras chaves para nortear e entender o sucesso da sua organização.

Após a primeira entrevista, o questionário foi adaptado. Ele já estava encaminhado, mas, não atendia completamente o perfil e o tema ser estudado: Micro e Pequena empresa / exportação de serviços. Após a revisão do questionário, e posterior aval do orientador, no dia 05/12/2019 ele foi aplicado. Nesse mesmo dia, além de responder o questionário, Rodrigo deu outra entrevista, mais curta do que a primeira, falando com mais detalhes sobre como os cursos/tatuagens feitos no exterior funcionavam: Ele é convidado? Abre a agenda? Qual o número mínimo de pessoas para fechar um curso?

Por fim, foram coletadas todas as informações com o tatuador, traçado o perfil da empresa, que foi detalhado neste capítulo. As respostas do questionário estão no capítulo seguinte. As transcrições das entrevistas estão dispostas no final do trabalho.

3.1 Primeira Fase.

O Koala Estúdio iniciou suas atividades em Feira de Santana há 13 (treze) anos, e desde então Rodrigo Moreira de Carvalho (Rodrigo “Koala”) aperfeiçoa o seu traço e se encontra entre os tatuadores feirenses mais conhecidos da região. Atualmente, o estúdio conta com 20 (vinte) profissionais em Feira de Santana, que se dividem nas áreas de tatuagem, piercing, estética, maquiagem definitiva e atividades administrativas.

Rodrigo ministra workshops de técnicas de tatuagem realista para tatuadores em todo o Brasil (e para fora do país), e é o único tatuador da Bahia patrocinado pelas empresas Eletric Ink, Evolution Machines e Reilly Tattoo; Além de já ter recebido 20 (vinte) prêmios em convenções brasileiras.

E assim, desde muito novo, ele foi influenciado por seu pai, que tocava vários instrumentos musicais e falava outros idiomas, a gostar de artes. Desenhos, pinturas, tatuagens: A paixão começou logo após a primeira tatuagem, aos 13 (treze) anos.

A primeira fase do estúdio se iniciou quando Rodrigo tinha apenas 18 (dezoito) anos e trocou uma guitarra por alguns materiais (máquinas de tatuagem e instrumentos de esterilização), após observar os tatuadores que, na sua época, trabalhavam em Feira. Percebendo assim, que com estudos e força de vontade poderia ter um diferencial em relação aos que já estavam na área: desenhos com uma maior qualidade e detalhamento.

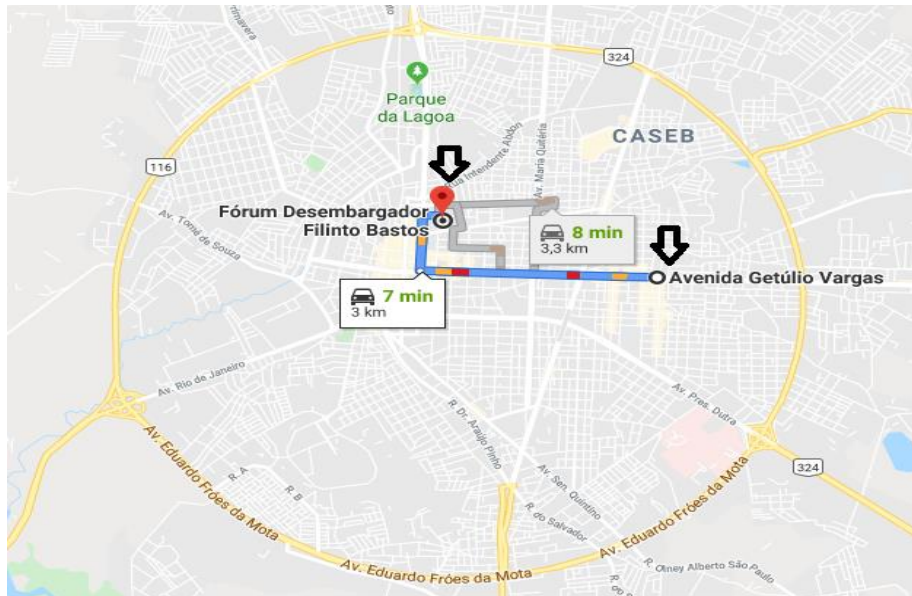
O primeiro estúdio de tatuagem de Rodrigo Moreira foi nos fundos da casa de sua avó. Após a sua abertura, ele ficou alguns meses sem tatuar, devido à dificuldade de se manter num ramo tão desvalorizado e do não apoio de seus “amigos”. Após sua volta para as tatuagens, ainda muito novo, Rodrigo fez uma tatuagem de duzentos reais. Ali estava a sua oportunidade de procurar outro lugar para tatuar: Onde não tiraria a privacidade de sua avó e ficaria mais bem localizado.

3.2 Segunda Fase.

Rodrigo foi então procurar um novo ponto para tatuar. Pensou em ir à Getúlio Vargas (desde então, uma das principais avenidas de Feira de Santana). O valor que o tatuador tinha em mãos não dava para alugar um ponto na Getúlio Vargas. Nem na rua de traz da Getúlio. Nem da rua anterior. Assim, ele encontrou um ponto na rua do

Fórum Filinto Bastos. Devido ao grande preconceito com tatuagens/tatuadores que havia na época, o dono não quis alugar o local para ele, mas após muita insistência, ele conseguiu convencê-lo.

Figura 08 – Distância da Getúlio Vargas para o Fórum Filinto Bastos.



Fonte: Google Maps. 2019.

Contudo, ainda faltava dinheiro para pagar contas de água, luz e fazer uma pequena reforma. Com muita luta e alguns empréstimos ele conseguiu fazer a reforma no estúdio, e improvisou um local para colocar seus desenhos e atender os clientes.

Foi nessa época que Rodrigo mais treinou seus desenhos e aperfeiçoou seus traços. O diferencial que ele traz desde o seu estúdio inicial é a sua perseverança, o compromisso e qualidade de serviço/atendimento. Na sua segunda fase, ele trabalhava sozinho, ou seja, era um faz tudo: Atendia, tatuava, fazia piercing e administrava o seu pequeno estúdio. Mas, sempre cumprindo com o horário marcado e abrindo todos os dias da semana (mesmo que não houvesse um único cliente).

Essa política também era seguida nos finais de semana, apesar dos estúdios que “bombavam” eram os que ficavam no centro da cidade. Sua localização próxima ao Fórum Filinto Bastos prejudicava a sua visibilidade, por ser um local majoritariamente frequentado por advogados.

Figura 9 – Fotos internas do estúdio.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

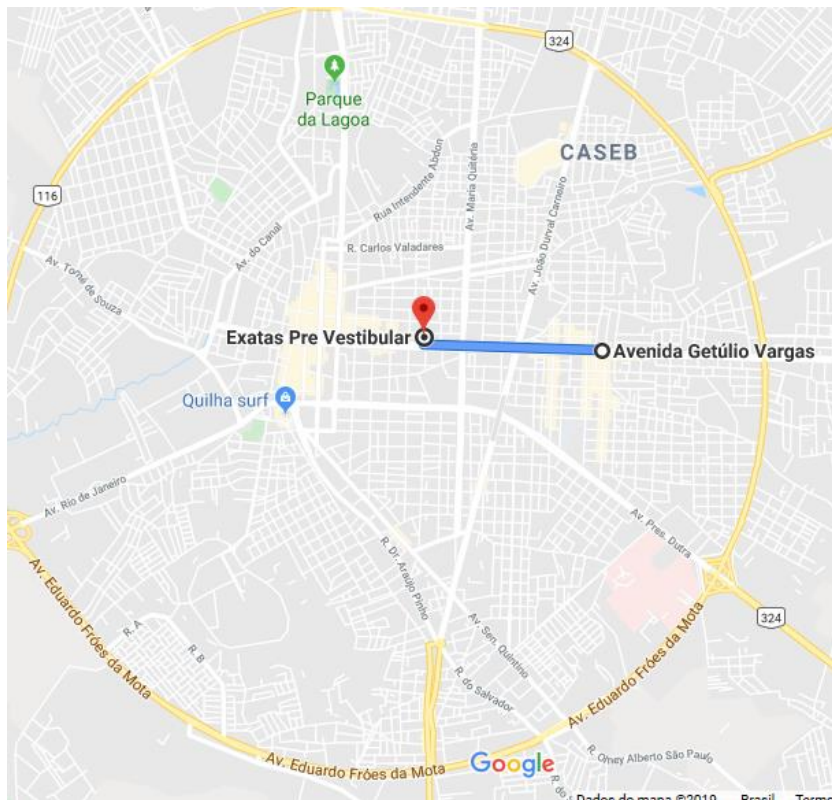
Para iniciar sua terceira fase, Rodrigo juntou dinheiro de algumas tatuagens feitas no final do ano (período em que o movimento aumenta), e vendeu mais alguns instrumentos musicais.

3.3 Terceira Fase.

A terceira fase se iniciou na mudança do ponto do Fórum para uma galeria na Getúlio Vargas, hoje no local do Exatas Pré Vestibular, chamada de Cardio Center.

Já que o estúdio ficava no primeiro andar, e Feira de Santana é uma cidade plana, surgiu mais uma dificuldade para atrair clientes para seu estúdio: Fazer com que as pessoas entrassem na galeria e procurassem sua sala, e que, ao encontrar, subissem as escadas para serem atendidas.

Figura 10 - Estúdio na galeria da Getúlio Vargas.



Fonte: Google Maps. 2019.

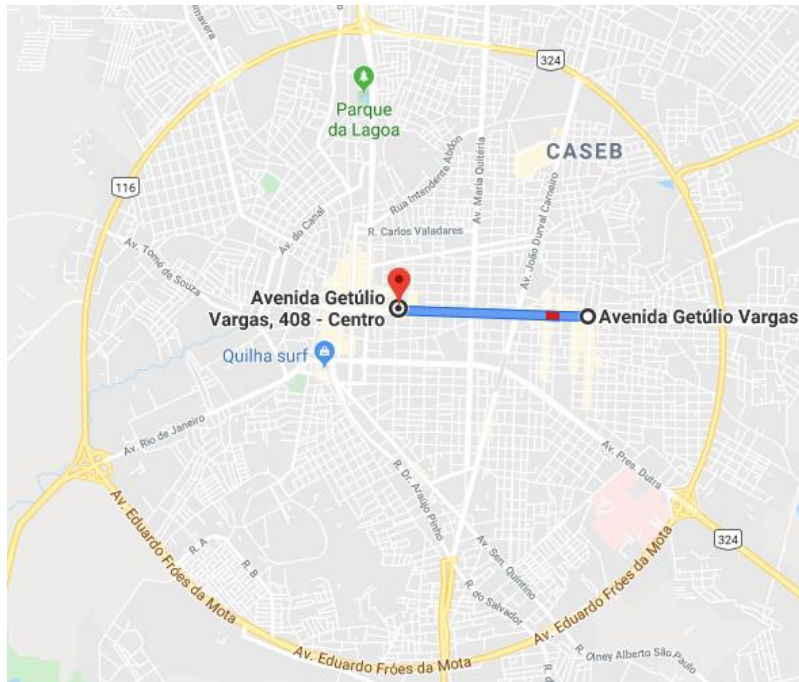
Nesta fase, Rodrigo começou a namorar com sua atual esposa (Bruna Portugal), um suporte mais do que bem-vindo e necessário para motivá-lo e ajudá-lo a progredir com o estúdio. Com o tempo passando, ele sentiu que deveria procurar um ponto mais bem localizado: O número de tatuagens aumentava, mas não tanto quanto ele gostaria (ou que o estúdio tinha como potencial de crescimento).

3.4 Quarta Fase.

Antes de ir para o ponto do Habib's (seu quarto ponto), Rodrigo tentou alugar um espaço na Getúlio Vargas: também seria no primeiro andar, mas com uma visibilidade maior do que dentro da galeria em que ele se encontrava. Ali, ele viu que o preconceito com tatuagem/tatuadores, apesar de diminuir, ainda era existente.

Depois do não, ele alugou o ponto do Habib's (que era maior do que os seus dois primeiros). Fez a mudança, reformou o local e o deixou pronto para receber novos clientes.

Figura 11 - Localização do estúdio no Habib's.



Fonte: Google Maps. 2019.

Aqui, o marketing “boca a boca” foi mais forte desde a criação do estúdio. Conhecido como “o cara em cima do habib’s”, Rodrigo se popularizou e ficou como “Koala”: apelido recebido no seu primeiro estúdio.

Com um estúdio maior, melhor localização, mais conhecimento entre as pessoas e bom atendimento, conseguiu aumentar a quantidade de pessoas que eram atendidas por ele num mês, consequentemente, aumentando o capital de giro do estúdio e gerando mais renda para investimentos.

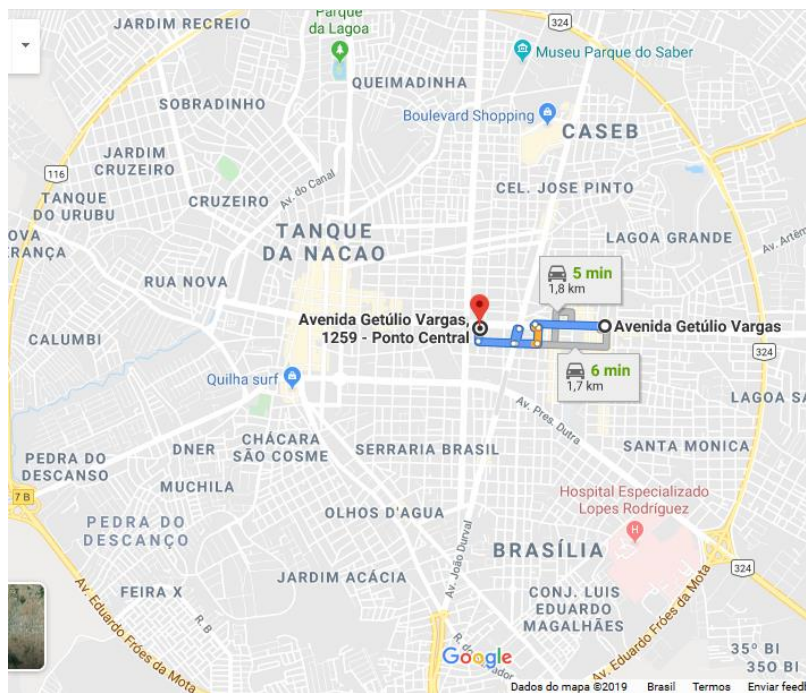
Na segunda reforma, Rodrigo investiu em climatização e num ambiente confortável para receber os clientes, característica que ele mantém no seu estúdio até hoje. Após a melhora, o espaço ficou pequeno para tamanha procura que havia na cidade, fazendo com que ele procurasse um outro local para manter a qualidade no atendimento, que desde o início, é o “cargo chefe” da sua empresa.

3.5 Quinta Fase.

Na mesma rua do estúdio, havia uma loja que se chamava “bem bolado”. Ela tinha acabado de fechar, e o local estava vago para aluguel. Era do tamanho ideal para satisfazer a demanda de Rodrigo (daquela época), e mais bem localizado (ficava no térreo, não no primeiro andar, como as antigas lojas).

Nesse período, o estúdio contava com 03 (três) funcionários. Além de tatuar, Rodrigo colocava piercing, mas, em suas palavras, “o profissional tem que se especializar. Não dá para saber de tudo, tem que ser muito bom em uma área”. Dessa forma, na quinta fase houve a separação do tatuador e do body piercer. Havia duas pessoas (incluindo Rodrigo) para tatuar e outra pessoa para colocar os piercings nos clientes. Além de uma atendente.

Figura 12 - Localização do Koala Estúdio na sua quinta fase.



Fonte: Google Maps. 2019.

Rodrigo se destaca nas suas fases atuais não apenas por manter qualidade no serviço e ter bom atendimento. Aqui, ele dá oportunidades para pessoas da região progredirem num mercado que ainda é tão preconceituoso e fechado, aumentando o número de tatuadores / Body piercer da cidade.

Nesse momento, ele começou a participar de convenções de tatuagem e a ganhar patrocínio de grandes multinacionais. O estúdio voltou a ficar pequeno, pois o número de clientes havia aumentando assim como o número de funcionários.

3.6 Sexta Fase.

Rodrigo se manteve na Getúlio Vargas, contudo, mais bem localizado. O estúdio funcionava no térreo e no primeiro andar, e, ao ouvir as sugestões dos seus clientes, o Koala incrementou mais serviços: Barbearia e bar. Assim, os clientes

passavam mais tempo dentro do estúdio, consumindo e desfrutando de uma melhor experiência.

Figura 13 – Foto Externa do Estúdio.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

Dessa forma, o marketing “boca a boca” que iniciou o estúdio se perpetuou. Além de oferecer mais serviços aos seus clientes, sempre que pode, ajuda a tirar dúvidas de colegas do ramo que querem diversificar os seus serviços dentro de seus estúdios de tatuagem afim de aumentar e melhorar a estadia dos seus consumidores.

3.7 Fase Atual.

Atualmente, o Koala Estúdio é o maior estúdio do nordeste, e um dos maiores do Brasil. Em 2017, iniciou suas atividades no exterior: Cursos e tatuagens. Os cursos se iniciaram no Urugway, a partir de convites feitos por estúdios do país. Em seguida, Rodrigo foi para a Argentina, e assim, iniciou um série de cursos e tatuagens pela América Latina.

Depois deslançou para a Europa: Portugal e Espanha. A proximidade entre as línguas, o fato do tatuador saber falar espanhol e conhecer os países ajudou no seu intercâmbio. Os cursos são ministrados quando o número mínimo de interessados são

de, pelo menos, 10 pessoas. Nele, Rodrigo divide os assuntos entre a parte teórica e a parte prática, para tirar as dúvidas que não foram sanadas em sala de aula.

Figura 14 - Wallpaper de seminário ministrado por Rodrigo Moreira em Buenos Aires – Argentina.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

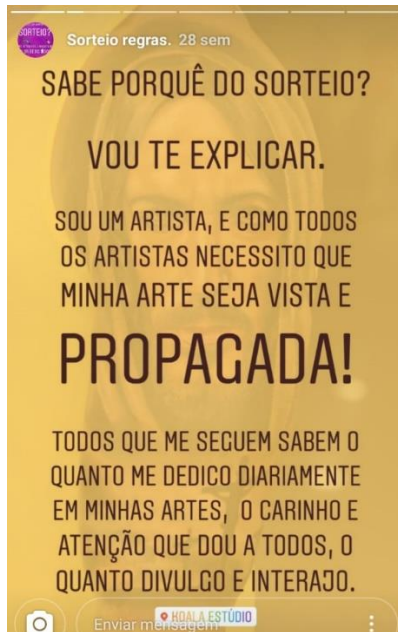
Em relação à tatuagens em outros países, ele abre sua agenda para tatuar em determinado estúdio (por meio de parcerias), e divulga nas redes sociais. Os interessados marcam o dia e o horário conforme a disponibilidade de vaga. Em relação ao marketing utilizado para divulgar cursos/tatuagens no exterior.

Figura 15 - Rodrigo recebendo seu 1º prêmio internacional ao lado da esposa, Bruna Portugal.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

Figura 16 – Divulgação de sorteio de tatuagem feito pelos stories do Instagram de Rodrigo.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

Rodrigo utiliza, além do “boca a boca” (estratégia que o consolidou no mercado), anúncios e propagandas nas redes sociais; O Instagram com muito mais frequência. Através dessa ferramenta, é feita a divulgação de cursos e sorteio de tatuagens. Além de demonstrar que a sua qualidade é crescente, mostrando prêmios e competições internacionais, sendo outra forma de agregar conteúdo ao marketing.

Figura 17 – Divulgação de curso feito na Argentina pelos stories do Instagram de Rodrigo.



Fonte: Acervo Pessoal de Rodrigo Moreira.

Hoje, o estúdio conta com 20 (vinte) funcionários. Alguns deles, são:

Rodrigo Koala – Rodrigo Moreira / Instagram: @rodrigo.koala

É tatuador há 13 (treze) anos, e é o fundador do Koala Estúdio. Tem especialidade em realismo colorido, e viaja o mundo inteiro participando de convenções, tatuando clientes e ministrando cursos.

Figura 18 - Rodrigo Moreira e Bruna Portugal (Esposa), e tatuagem feita por ele.



Fonte: Acervo pessoal de Rodrigo Moreira.

Daniel Tattoo – Daniel Fernandes / Instagram: @danieltattoo_ba

É tatuador há 13 (treze) anos. Tatu o estilo neo-tradicional, que é um estilo de tatuagem relativamente novo, surgido na Europa: Basicamente a evolução do new school. Faz também o preto e cinza, e tem como especialidade cobertura de tatuagens.

Figura 19 - Daniel Fernandes e tatuagem feita por ele.

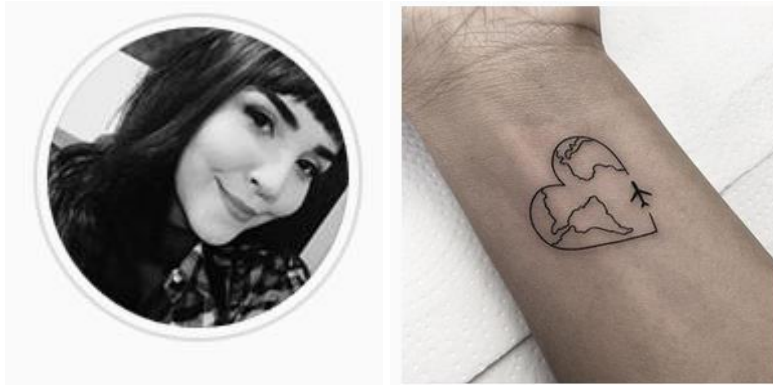


Fonte: Acervo pessoal de Daniel Fernandes.

Trillian – Patrícia Carneiro / Instagram: @trilliantattoo.

Única tatuadora do estúdio, sempre desenhou, mas começou a tatuar há 1 (um) ano como aprendiz de Rodrigo. Tem como especialidade fine line (traços finos). É voltada para o público feminino.

Figura 20 - Patrícia Carneiro e tatuagem feita por ela.



Fonte: Acervo pessoal de Patrícia Carneiro.

Victor Laio / Instagram: @victor_laio

Faz aquarela. Aprendeu bastante com Rodrigo. Atende em Feira de Santana e em Petrolina (Privado). Tem como especialidade o Watercolor.

Figura 21 - Victor Laio e tatuagem feita por ele.



Fonte: Acervo pessoal de Victor Laio.

Lucas Braga / Instagram: @lucasbragatatto

Trabalha com Black Work (apenas com tinta preta). Num primeiro momento, desistiu de tatuar, mas voltou ao ramo devido a um convite feito por Rodrigo Moreira.

Figura 22 - Lucas Braga e tatuagem feita por ele.



Fonte: Acervo pessoal de Lucas Braga.

Denny Guimarães / @denny1guimaraes

Trabalha com Rodrigo há 08 (oito) anos, na área de maquiagem definitiva (micropigmentação). Tem o certificado internacional em microblading/shadow.

Figura 23 - Denny Guimarães e micropigmentação feita por ela.

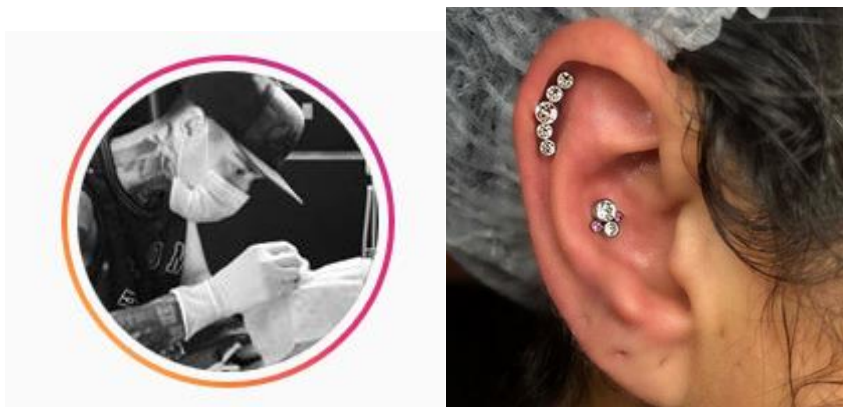


Fonte: Acervo pessoal de Denny Guimarães.

Herbert Sampaio / Instagram: @herbertsw

Herbert é o body piercer que trabalha no Koala Estúdio e no Love Tattoo Parlour (Equador). Especialista em piercing, também trabalha com reconstrução de lóbulos.

Figura 24 - Herbert Sampaio e piercing feita por ele.



Fonte: Acervo pessoal de Herbert Sampaio.

Brutos Barber Core / @brutosbarbercor

O brutos Barber Core é uma barbearia que funciona dentro do Koala estúdio.

Figura 25 - Brutos Barber Core.



Fonte: Acervo pessoal de Brutos Barber Core.

Além de oferecer os devidos serviços de maquiagem definitiva, tatuagem, estética e barbearia, Rodrigo Moreira criou uma loja chamada “Koala Supply”: É uma loja dentro do estúdio, em que se vendem máquinas, fontes e tintas. Além da loja física, têm-se a loja virtual por Instagram.

4 ANÁLISE DE DADOS.

4.1 Dados Cadastrais.

Quadro 08 – Dados Cadastrais.

<i>CNPJ</i>	12.600.299 / 0001-02
<i>Razão Social</i>	Koala Estúdio
<i>Endereço</i>	Rua Frei Aureliano – 150
<i>Bairro</i>	Capuchinhos
<i>Cidade</i>	Feira de Santana – BA
<i>CEP</i>	44076-190
<i>Telefone</i>	(75) 3022-0380 / (75) 9120-5068
<i>Instagram / Facebook</i>	@koala.estudio
<i>Responsável pelas informações</i>	Rodrigo Moreira de Carvalho
<i>Cargo</i>	Empresário Individual
<i>E-mail</i>	rodrigokoala84@gmail.com
<i>Data do Preenchimento</i>	05/12/2019

4.1.1 Caracterização da Empresa.

Quadro 09 – Caracterização da empr Esa

1) <i>Setor de Atividade:</i>	Serviços (Tattoo, piercing, maquiagem definitiva, estética corporal, barbearia) e produtos (material de tattoo – máquinas).
2) <i>Quantidade de funcionários diretos contratados até 31/12/19.</i>	20 funcionários.
3) <i>Quantidade de funcionários terceirizados até 31/12/19.</i>	Nenhum funcionário é terceirizado.
4) <i>Receita Operacional Bruta anual em 2019</i>	Até R\$ 1.200.000,00

A primeira seção do questionário se divide em duas partes: Dados cadastrais e caracterização da empresa, e norteou a pesquisa no sentido de confirmar que a organização estudada se enquadra no perfil de micro e pequena empresa de serviço. Conforme afirma o SEBRAE (2015, apud SANTOS, 2016), é considerada microempresa aquela que tem até 19 empregados; pequena, a organização que possui 20 a 99 funcionários. Desta forma, o Koala Estúdio se enquadra no perfil de pequena empresa, tanto pelo seu número de empregados quanto pela sua receita operacional bruta anual.

A partir daqui o estúdio será tratado como pequena empresa de serviço, e não, como micro e pequena empresa.

4.2 Início do Processo de Exportação de Serviços.

Quadro 10- Início do processo de exportação de serviços.

5) <i>Qual o nível de competição que a empresa enfrenta?</i>	Competição Local
6) <i>Em que ano a empresa começou a vender serviços no mercado externo?</i>	Em 2017.
7) <i>Qual o principal serviço vendido atualmente pela empresa no mercado externo?</i>	Tatuagens e cursos de tatuagens.
8) <i>Assinale os principais fatores que motivaram a empresa a vender produtos no mercado externo.</i>	Cultura, visão ou experiência internacional do fundador. Acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado. Preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de câmbio atrativa) Explorar novas oportunidades. Contato de empresas estrangeiras em busca de negócios.
9) <i>Assinale as barreiras de entrada mais importantes encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo.</i>	Burocracia tributária. Dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial. Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas. Dificuldades Administrativas.

10) Quais os países estrangeiros para os quais a empresa mais vendeu serviços?	1) Espanha 2) Portugal 3) Argentina.
11) Assinale os critérios mais importantes de escolha do primeiro país.	Tamanho e estado de desenvolvimento do mercado. Relacionamento pessoal ou comercial pré-existente. Pesquisa de mercado.

4.3 Incentivos e Financiamentos.

Quadro 11- Incentivos e Financiamentos

12) A empresa já participou de algum desses eventos? Recebeu algum tipo de subsídio?	Feiras setoriais nacionais / Não Feiras setoriais internacionais / Não
13) A empresa alguma vez se beneficiou com consultorias, incentivos, cursos de capacitação de alguma entidade ou órgão público ou privado?	Não.
14) A empresa utiliza ou utilizou algum tipo de financiamento ou carta de crédito nas vendas para o mercado externo ou ao realizar investimento internacional?	Não.

A segunda e a terceira parte do questionário têm como finalidade responder às seguintes questões norteadoras: “Como as micro e pequenas empresas exportam seus serviços?” e “Qual a maior dificuldade na exportação dos serviços de uma micro e pequena empresa?”. Para isso, a segunda parte do questionário investigou o início

do processo de exportação da empresa. A terceira parte abordou os incentivos e financiamentos que o estúdio recebeu (ou não) para exportar os seus serviços.

Inicialmente, foi questionado à Rodrigo Moreira “qual o nível de competição que a empresa enfrenta?”. Para ele, a competição é apenas local, pois, como costuma dizer, não tem concorrentes. O seu concorrente é ele mesmo, e para se superar cada vez mais, deve apresentar aos seus clientes um bom trabalho, sempre focando na qualidade.

Em seguida, procurou-se saber quando a empresa iniciou o seu processo de internacionalização. Conforme resposta do tatuador, foi em 2017. Demonstrando que a exportação é recente. Isso confirma o que Mariotto (2009) traz em sua pesquisa: pequenas empresas de serviço apresentam três estágios no processo de internacionalização, e só após o desenvolvimento do primeiro estágio, as pequenas empresas se lançam no mercado internacional, o que pode ser visto com a recente entrada dos serviços do Koala Estúdio em outros países.

Os estágios são: Foco no mercado doméstico, porém, claras intenções de se internacionalizar; envolvimento ativo no primeiro mercado externo e avaliação das oportunidades potenciais de expansão de mercados e envolvimento comprometido com diversos mercados. Dessa forma, Rodrigo Moreira, nos primeiros 10 anos do estúdio focou em se consolidar no seu ramo em Feira de Santana e ser conhecido na sua região. Após conseguir isso, e se enquadrar entre os melhores estúdios de tatuagem do país, foi iniciado o envolvimento profissional com o mercado externo.

A sétima questão fez um levantamento dos principais serviços vendidos no exterior, sendo eles: tatuagem e cursos de tatuagem. Ela é muito importante pois reafirma que a empresa exporta apenas serviços, ademais, são serviços personalizados. Se Rodrigo exportasse produtos ou invés de serviços, a estratégia de marketing utilizada por ele poderia ser diferente.

A oitava questão trás nove potenciais fatores que motivaram a empresa a vender serviços no mercado externo. Rodrigo marcou aqueles que mais o influenciaram na sua decisão de internacionalizar. São eles: cultura, visão ou experiência internacional do fundador; acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado; preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de

câmbio atrativa); explorar novas oportunidades e contato de empresas estrangeiras em busca de negócios.

As alternativas assinaladas mostram que o histórico de vida e as características pessoais dos empreendedores ou principais executivos influenciam o comportamento das empresas independente do seu tamanho, porém essa influência é mais acentuada quando se trata de empresas de menor porte uma vez que o negócio reflete em maior grau o papel dominante do empreendedor. (CHANDLER e HANKS, 1984; MINTZBERG, 1988, apud Mariotto, 2009, p. 51).

É possível compreender, observando as entrevistas realizadas e o questionário, conjuntamente com a bibliografia levantada, que o contato com o mercado internacional contribuiu para a construção de uma visão focada em resultados a longo prazo e minimizou o complexo de inferioridade comum aos empreendedores de países em desenvolvimento. Isso aumenta a confiança para adentrar em mais mercados internacionais.

Por seguinte, foi inquirido quais as barreiras de entrada mais importantes foram encontradas pela empresa no início das vendas no mercado externo. Foram marcadas as seguintes alternativas: Burocracia tributária; dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial; falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas, e, dificuldades administrativas.

As duas primeiras alternativas assinaladas, burocracia tributária e dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial não impressionam. A burocracia mostra que mesmo escolhendo países com idiomas similares (resposta da próxima questão) e com valor de moeda valorizado (para ganhos na Espanha e em Portugal), ainda existem dificuldades financeiras.

Outra leitura feita a partir da dificuldade de encontrar compradores é que não existe um padrão, ou um modelo, que ensina a encontrar mercado e clientes para seus produtos ou serviços. Principalmente de um mercado que, ainda nos dias de hoje, tem que lidar com muitos tabus.

A falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas também foi considerada como uma barreira para entrada no mercado internacional. Isso mostra que o administrador das pequenas empresas não conta com um profissional especializado em internacionalização. Assim, ele acumula

várias funções, sendo nesse caso específico: administrador, tatuador principal e coordenador de várias áreas estratégicas.

O tempo gasto por Rodrigo Moreira trabalhando, estudando e aperfeiçoando seus traços (como profissional de tatuagem) deixa claro que sobra pouco tempo para adquirir conhecimento sobre uma área específica da empresa, apresentando assim dificuldades para levá-la adiante. As dificuldades administrativas que também são citadas são consequência do que foi exposto anteriormente.

A décima questão pediu para informar quais os países estrangeiros a empresa mais vendeu serviços, e a décima primeira e última questão da parte II do questionário, para assinalar os critérios mais importantes de escolha do primeiro país. Os países informados foram: Espanha, Portugal e Argentina. E os critérios assinalados foram: tamanho e estado de desenvolvimento do mercado; relacionamento pessoal ou comercial pré-existente e pesquisa de mercado.

Essa escolha sugere que as pequenas empresas de serviços buscam minimizar o risco de entrada no mercado internacional iniciando suas operações internacionais com países similares. Sejam similares pela língua (apesar de não ser uma das alternativas marcadas por Rodrigo, mas os países em questão falam português e espanhol – línguas que o tatuador domina), ou pela aceitação de mercado.

A parte III do questionário aborda os incentivos e financiamentos recebidos (ou não) pela empresa. Na sua entrevista antes de responder o questionário, Rodrigo já havia informado que nunca utilizou nenhum empréstimo ou financiamento (seja ele de instituições pública ou privadas). Sempre juntou dinheiro por conta própria antes de iniciar um novo projeto no estúdio. Um adendo que a parte III do questionário trás é de que a empresa já participou de feiras setoriais nacionais e internacionais.

Os resultados do questionário sugerem que tanto o ambiente econômico e cultural no qual a empresa esteve inserida durante o início do seu processo de internacionalização quanto as experiências prévias do fundador em países no exterior, influenciaram no grau de internacionalização almejado e alcançado por ela.

4.4 Marketing de Exportação.

Quadro 12 - Marketing de Exportação

<p>15) <i>O Koala Estúdio fez um estudo prévio sobre marketing para saber qual estratégia utilizar após exportar serviços?</i></p>	<p>Sim. Foi preciso se adaptar aos novos mercados, pois eles têm diferenças tanto econômicas quanto culturais. Os europeus por exemplo só compram à vista, não dividem no cartão. Além disso, não tem a curiosidade que os brasileiros têm quando querem um determinado produto. É preciso paciência para conseguir que um cliente entre no estúdio e pague por uma tatuagem.</p>
<p>16) <i>Em relação às estratégias de marketing da empresa</i></p>	<p>As estratégias de marketing são desenvolvidas separadamente (Para o Brasil um tipo de estratégia, para os países que os cursos / tatuagens são realizados, outros)</p>
<p>17) <i>Que tipo de estratégia (s) em marketing a empresa utiliza para se posicionar no mercado internacional?</i></p>	<p>Divulgação com as redes sociais e marketing boca a boca.</p>
<p>18) <i>Em relação as estratégias de promoção, houve:</i></p>	<p>Ajustes a cada mercado local, no exterior.</p>
<p>19) <i>Em relação às estratégias de preço, foi escolhido:</i></p>	<p>A empresa oferece um serviço especializado para cada cliente (pois depende do curso que ele quer e qual tatuagem também). Logo, em todos os mercados, tanto interno quanto externo, o preço é baseado no serviço solicitado.</p>
<p>20) <i>Qual o principal (is) objetivo (s) que a empresa persegue por meio da fixação na qualidade dos serviços no mercado estrangeiro</i></p>	<p>Maximização do lucro a longo prazo Crescimento nas vendas e aumento da participação no mercado. Liderança de produto em função da qualidade.</p>

A escolha da estratégia de entrada de uma empresa no mercado externo é uma das decisões mais críticas no início do processo de internacionalização, e por isso, está em uma parte estratégica do questionário: Primeiro, confirma-se que a empresa é pequena e de serviço. Em seguida, levanta-se os motivos que a fizeram se internacionalizar e quais barreiras enfrentadas por ela.

A quarta e última parte do questionário aborda o Marketing de Exportação. Busca-se saber qual estratégia de marketing foi utilizada após a internacionalização da empresa. Este bloco de perguntas responde à seguinte questão norteadora: “Que influência têm as técnicas do marketing estratégico aplicadas pela empresa pesquisada, no seu posicionamento estratégico de mercado?”. Ao compreender todo o ciclo da organização, é possível entender com mais clareza qual o marketing utilizado, respondendo assim à questão levantada.

Ramos (2004) traz em sua tese de mestrado que o Marketing Global se divide em Marketing Doméstico, Marketing de Exportação, Marketing Internacional, Marketing Multinacional e Marketing Global. O Marketing de Exportação tem orientação etnocêntrica, e o planejamento do produto/serviço leva em consideração as necessidades dos clientes do país de origem. Já o Marketing Internacional tem orientação policêntrica, e o planejamento do produto/serviço é baseado em necessidades locais.

Conforme dados levantados a partir deste questionário e das duas entrevistas feitas anteriormente, pôde-se notar que o marketing utilizado pela empresa é de exportação, e não de internacionalização. Como o mercado em que os cursos/tatuagens são oferecidos se diferem do Brasil em cultura, economia e necessidades, o estúdio tem que adaptar seu marketing de acordo com o que lhe é solicitado. Rodrigo afirma isso na questão 16 (dezesesseis).

A questão 15 (quinze) visa saber se o houve um estudo prévio sobre marketing pelo Koala Estúdio para saber qual estratégia utilizar após exportar serviços. Rodrigo respondeu que sim: “Foi preciso se adaptar aos novos mercados, pois eles têm diferenças tanto econômicas quanto culturais. Os Europeus por exemplo só compram a vista, não dividem no cartão. Além disso, não tem a curiosidade que os brasileiros têm quando querem um determinado produto. É preciso paciência para conseguir que um cliente entre no estúdio e pague por uma tatuagem.”

Chaves, Benedete e Polo (2009) trazem que o conceito de estratégia pode ser definido como a fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação, em conjunto com a alocação de recursos, requeridos para atingir essas metas. E ainda, que uma organização deve ter um campo de atuação bem definido e estabelecer uma orientação de crescimento, além de focar nela. Ainda para o autor, a estratégia poderia ser entendida como uma sequência de componentes encadeados explicitando um relacionamento entre produtos e mercados presentes e futuros.

Com base nos autores citados anteriormente, as questões em seguida abordarão as estratégias utilizadas por Rodrigo Moreira quanto a internacionalização de seus serviços: A questão 16 (dezesesseis) reafirma a 15 (quinze), onde o tatuador assinala que as estratégias de marketing são desenvolvidas separadamente (Para o Brasil um tipo de estratégia, para os países que os cursos / tatuagens são realizados, outras).

A questão 17 (dezesete), que é aberta, busca saber qual marketing a empresa utiliza para se posicionar no mercado internacional. Foi informado que o marketing boca a boca (utilizado no Brasil), não faria tanta diferença em mercados Europeus, já que os públicos são diferentes, mas na América Latina, pela sua proximidade com o Brasil, sim. No Continente Europeu, é preciso chamar a atenção dos clientes logo “de cara”, investindo num local chamativo, para fazer com que as pessoas entrem na loja que está oferecendo serviços. Contudo, como o Rodrigo faz cursos em estúdios localizados em outros países, a ferramenta mais utilizada são as mídias sociais.

Os dois tipos de ferramentas de marketing mencionados no parágrafo anterior (Marketing boca a boca e marketing digital) são trazidos por Keller e Kotler (2012). O primeiro é eficaz para as empresas de pequeno porte, com quem os clientes podem manter um relacionamento mais pessoal. As mídias sociais são um meio para os consumidores compartilharem textos, imagens e arquivos de áudio e vídeo entre si e com as empresas

O marketing das mídias sociais (publicidade e propaganda) pode ser feito em comunidades e fóruns on-line, em “bloggers” e em redes sociais (Facebook, Twitter e Instagram). A última rede social mencionada é a que o Estúdio mais utiliza. Os autores ainda afirmam que a mídia social promove o fluxo do boca a boca, pois consumidores

se envolvem com uma marca em um nível provavelmente mais profundo e mais amplo do que nunca.

Por seguinte, é questionado se em relação as estratégias de promoção, houve emprego delas para o mercado interno e externo, ou se, elas foram ajustadas a cada mercado. Rodrigo confirmou, baseada na resposta da questão anterior, que houve ajustes a cada mercado local, no exterior.

A penúltima questão é sobre a estratégia de preço. Ela é uma questão fechada, mas o Koala Estúdio não assinalou nenhuma das alternativas mencionadas no questionário. Rodrigo, o proprietário, respondeu que: “Como a empresa oferece um serviço especializado para cada cliente (pois depende do curso que ele quer e qual tatuagem também), em todos os mercados, tanto interno quanto externo, o preço é baseado no serviço solicitado.”

A vigésima e última questão pergunta qual o principal objetivo que a empresa persegue por meio da fixação na qualidade dos serviços no mercado estrangeiro. O tatuador assinalou que a empresa visa: Maximização do lucro a longo prazo; crescimento nas vendas e aumento da participação no mercado e liderança de produto em função da qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Com o presente estudo buscou-se, a partir a teoria levantada e da pesquisa de campo realizada, responder ao problema de pesquisa apresentado, dado-se por: **“Tendo em vista a oferta de serviços em mercados internacionais, como as micro e pequenas empresas utilizam as ferramentas de marketing estratégico?”**, que pôde ser completamente respondido através dos objetivos traçados pela pesquisa.

Para solucionar a questão anterior, este trabalho monografico apresentou três questões norteadoras, e para cada uma, um objetivo específico. Além disso, foram apresentadas duas hipóteses quanto ao problema de pesquisa. A primeira questão foi: **“Como as micro e pequenas empresas exportam seus serviços?”** e teve como objetivo específico: **“Estudar, o processo estratégico da exportação de serviços em micro e pequenas empresas.”**

Para respondê-la, buscou-se primeiramente entender teoricamente como a exportação de serviços ocorre, com base em Tripoli e Prates (2016), além de Atsumi, França e Segalis (2012). Todos autores trouxeram o conceito de exportação, necessário para compreender o tema apresentado.

O entendimento da exportação é construído a partir da sua definição, perpassando pela diferenciação da exportação de bens e de serviços, exportação em micro e pequenas empresas, a explicação do porquê exportar é importante para essas empresas, e por fim, quais são as modalidades existentes.

Além de esclarecer o que é exportação e como ela é feita, apresentam-se as estratégias de marketing, e quais as decisões os empresários devem tomar antes de internacionalizar. Kotler (2004) ressalta que para atuar em mercados internacionais, uma empresa deve adotar cinco decisões de marketing, são elas: A decisão de atuar em outro país, a decisão sobre os mercados que se deseja conquistar, decisão sobre de que forma a entrada será feita, a decisão sobre o marketing a ser adotado e a decisão sobre a organização do marketing internacional.

Durante o estudo e a aplicação do questionário, foi possível inferir que os donos das pequenas empresas têm conhecimento prévio dos mercados a serem exportados. Esse conhecimento pode ser apenas cultural (através de viagens de turismo), ou a partir de pesquisas prévias realizadas, em sua maioria, na internet. Logo, com base

no conhecimento prévio dos mercados, todas as decisões de marketing foram tomadas pelo estúdio antes dele se internacionalizar, mesmo que com dificuldade e não chegando a 100% de sucesso na sua aplicação.

Foi dessa forma que o estúdio iniciou o seu processo de exportação de serviços: Primeiro, havia conhecimento dos mercados devido à viagens anteriores e pesquisas na internet, e consciência de que a internacionalização de suas atividades iria requerer grandes mudanças operacionais. Após essa fase, empresas de outros países convidaram o tatuador para que ele ministrasse cursos. Aqui, o marketing boca a boca tem extrema importância, pois o estúdio começou a fazer seus cursos no exterior a partir desses convites.

A qualidade apresentada pela empresa unida a grande divulgação fizeram o Koala adentrar em mercados internacionais; Essa estratégia está diretamente ligada a fatores como produtos, preços, canais de distribuição e campanhas de comunicação, que formaram o mix de marketing internacional, e a decisão sobre a organização do marketing internacional.

A segunda questão norteadora foi **“Qual a maior dificuldade na exportação dos serviços de uma micro e pequena empresa?”**, e o segundo objetivo específico intentou **“verificar como o porte da empresa influencia na estratégia de exportação.”** A análise dos resultados, conjuntamente da compreensão proporcionada pelo prévio estudo da literatura existente sobre o tema, apresentado no referencial teórico desse trabalho monográfico, permitiu um entendimento mais profundo da internacionalização das MPEs brasileiras.

O perfil da empresa foi levantado com as duas primeiras partes do questionário, comprovando que a organização estudada é de pequeno porte. A partir do seu perfil traçado, buscou-se entender como micro e pequenas empresas exportam seus serviços. Tanto o primeiro quanto o segundo objetivo foram respondidos a partir da segunda e terceira partes do questionário.

Cobra (2009) traz que a análise do mercado é o primeiro ponto na estratégia de marketing. As barreiras de entrada mais encontradas confirmam que o estudo feito anteriormente sobre os mercados não deixou a organização imune de encontrar dificuldades na exportação. Isso pode ser notado na alternativa assinalada por

Rodrigo Moreira: “falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas”.

Outra barreira definida pelo tatuador foi a “dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial”. Mostrando que, apesar do marketing boca a boca ter sido amplamente divulgado pela organização, e o mundo estar cada vez mais globalizado e interligado pelas redes sociais, ainda há a dificuldade de encontrar estúdios com disposição de convidar o tatuador para lecionar cursos.

A partir das respostas da parte II e III do questionário, da literatura apresentada e das entrevistas realizadas no estúdio, pode-se inferir que as pequenas empresas exportam seus serviços após se sentirem seguras para realizar tal operação. Além disso, elas esperam ter estabilidade no mercado local antes de tentar adentrar em mercados internacionais.

Por outro lado, mesmo com a estabilidade mencionada anteriormente, as pequenas empresas ainda têm dificuldade em encontrar outras organizações dispostas a estabelecer um relacionamento comercial com elas. Nesse mesmo viés, outra barreira mencionada por Rodrigo são as dificuldades administrativas, confirmando que, mesmo com muitos anos de mercado, essas empresas ainda apresentam alguns desajustes na sua gestão; principalmente as advindas de países subdesenvolvidos. O ambiente econômico, político e cultural no qual a empresa está inserido influencia diretamente no grau de internacionalização atingido por ela.

Esse ponto ressalta que uma das cinco decisões de marketing internacional mencionadas na primeira questão norteadora não atingiu seu sucesso absoluto: A decisão sobre a organização do marketing internacional. Logo, toda a hierarquia da empresa (especialmente administrativa) deve estar consciente de que a internacionalização de suas atividades requer grandes mudanças operacionais. Mudanças essas que estão ocorrendo a partir das dificuldades encontradas.

A terceira e última questão norteadora foi **“que influência têm as técnicas do marketing estratégico aplicadas pela empresa pesquisada, no seu posicionamento estratégico de mercado?”**. O terceiro objetivo específico deste trabalho, por sua vez, pretendeu **“analisar as estratégias de marketing levantadas a partir da literatura.”**

As estratégias de marketing utilizadas por empresas de micro e pequeno porte foram apresentadas no referencial teórico para posterior identificação das empregadas pelo estúdio, e entendimento de como elas influenciaram no seu posicionamento. As estratégias de marketing encontradas no Koala Estúdio através da pesquisa foram: Marketing boca a boca, marketing de mídias sociais (propaganda) e marketing de exportação.

Para Kotler (2012) o marketing boca a boca é particularmente eficaz para empresas de pequeno porte. Alguns fatores apontados por Bentivegna (2002) para o sucesso no seu emprego são: Credibilidade da fonte de informação, a importância da opinião dos grupos de referência e a ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis sobre o novo produto. Para Cobra (2009) a recomendação boca a boca é a propaganda mais encorajadora para estimular compradores hesitantes.

O marketing de mídias sociais (digital) é muito mais do que troca de informações, longe de substituir o tradicional, coexiste promovendo consciência e interesse. Torres (2009) afirma que o marketing digital traz seis estratégias centradas no comportamento do consumidor, São elas: Comunicação corporativa / Relações públicas, marketing de relacionamento, marketing direto, publicidade e propaganda / marketing de guerrilha, publicidade e propaganda / Branding e, pesquisa de mercado / Branding. O marketing digital é amplamente utilizado com o marketing boca a boca, gerando resultados positivos e alto alcance a baixos custos.

Os dois processos de marketing mencionados anteriormente posicionaram a empresa como umas das maiores do Brasil e a maior no Nordeste; sendo o primeiro utilizado desde a fundação do Koala. Além disso, é a partir deles que as empresas internacionais tomam conhecimento dos serviços de pequenas empresas brasileiras e iniciam contato. Esse resultado confirma a importância da rede de relacionamentos como facilitadora do processo de exportação das pequenas empresas.

O marketing de exportação permitiu que o estúdio se internacionalizasse com sucesso, aumentando sua clientela e se expandindo para mais países. Contudo, em resumo, o marketing de exportação se utilizou dos dois primeiros para adentrar nos mercados citados.

O fato de se posicionar no mercado internacional sugere que as pequenas empresas têm consciência de que transpor as fronteiras nacionais é quase um

imperativo para ganhar ou sustentar vantagens competitivas no mundo globalizado. Além disso, ter a exportação como principal estratégia de entrada no mercado internacional sugere que as pequenas empresas não são “born globals”, caso contrário, utilizariam do empreendedorismo internacional.

A análise do questionário somado ao referencial teórico confirma que as empresas escolhem esta estratégia porque, devido ao seu tamanho, carecem de recursos financeiros e organizacionais para ingressar no mercado externo com estratégias que envolvem investimento direto e risco.

Para a resolução do problema de pesquisa apresentado “**Tendo em vista a oferta de serviços em mercados internacionais, como as micro e pequenas empresas utilizam as ferramentas de marketing estratégico?**”, foi possível inferir que as técnicas de marketing estratégico são utilizadas para posicionar a empresa no mercado, além de alcançar cada vez mais um maior número de clientes.

Foi notado com o estudo que as estratégias das micro e pequena empresas de serviço que se internacionalizam são alinhadas a um ambiente econômico aberto, que vê as operações no exterior como incrementais ou ocasionais, e não fundamentais para a sobrevivência da empresa, mas determinantes para a sua expansão.

Isso foi perceptível com o crescimento da empresa após a exportação de seus serviços, como exemplo no aumento do tamanho do estúdio, e a mudança de local, indo para um mais bem localizado, numa região nobre da cidade de Feira de Santana. Isso sugere que o ambiente econômico, político e cultural que a empresa está inserida não são determinantes para o sucesso alcançado por ela. No entanto, o marketing utilizado para divulgar e expandir as atividades internacionais do tatuador foram extremamente importantes para posicionar o estúdio como um dos mais conhecidos do país.

A solução das dificuldades apresentadas pode agregar às pequenas empresas um melhor posicionamento de mercado. Para Mariotto (2009) isso é possível iniciando a internacionalização através do movimento para dentro, utilizando, por exemplo, fornecedores internacionais, licenciando tecnologia e know-how e contratando consultoria internacional. Este último, pode ser solucionado com um profissional especializado em marketing ou em internacionalização de empresas.

A internacionalização para dentro é capaz de inserir a empresa em uma rede de relacionamentos que pode no futuro facilitar o movimento de internacionalização para fora da empresa. O presente estudo entende que o estúdio já faz a internacionalização para fora, além de participar de feiras nacionais e internacionais. Contudo, deveria apostar em rodadas de negociação e missões comerciais, a fim de aumentar seu conhecimento sobre internacionalização.

Logo, as estratégias de marketing estratégico tornam a empresa única em uma ou mais dimensões valorizadas pelo consumidor-alvo do segmento de mercado na qual atua, sendo fundamental para o seu sucesso, desempenho e posicionamento frente as outras organizações.

Duas hipóteses foram apresentadas pelo estudo, a primeira foi considerada negativa em sua totalidade, e a segunda apresentou ressalvas. A primeira foi apresentada por: **“As micro e pequenas empresas não utilizam estratégias de marketing adequadas ao seu porte para divulgar seus produtos / serviços”**. Pôde-se notar com a aplicação de questionários e entrevistas realizadas que o tatuador e dono do Koala Estúdio tem conhecimento sobre as estratégias que mais são usadas por micro e pequenas empresas, mesmo que não saiba como são chamadas pela academia.

Rodrigo Moreira fez um estudo prévio sobre os países em que houve a exportação do seu serviço para entender sua cultura e economia e assim alcançar mais clientes, mesmo apresentando dificuldades administrativas e na capitação de relacionamentos com outros estúdios (apresentado no capítulo 4).

Logo, as micro e pequenas empresas pesquisam os mercados que serão adentrados, têm ciência do quão longe o marketing boca a boca pode chegar (Kotler, 2012), e buscam entender os seus consumidores, porque sabem que as culturas e as economias dos países são diferentes do Brasil, e desta forma, tem que se adaptar para não serem engolidos pela concorrência.

Para Pigozzo (2012) um passo importante na formulação de uma estratégia de marketing internacional é a seleção do mercado de exportação, ou seja, o processo de avaliação de oportunidades que levará a empresa a decidir em qual mercado irá competir.

A segunda hipótese: **“as micro e pequenas empresas iniciam a exportação de seus serviços sem conhecimento o suficiente para tal operação”**, pôde ser verificada como negativa, porém, com ressalvas. Pois, mesmo com a comprovação de que estudos prévios são feitos pelas MPE antes delas tentarem adentrar em mercados internacionais, e que, elas buscam estabilidade no seu ramo de trabalho, não se pode afirmar em sua totalidade que essas empresas estão preparadas para, sem um profissional especializado, exportar seus serviços.

Pigozzo (2012) traz que a seleção de mercado não pode ser feita somente com base nos fundamentos de marketing, mas, com considerações sobre a experiência, habilidades e os objetivos da empresa que requerem que o processo seja desenvolvido com base em uma estratégia global.

Rodrigo demonstra uma vasta experiência no seu ramo, visto que há 13 anos empreende como tatuador. Contudo, ele não toma o lugar de um profissional especializado em internacionalização ou em marketing. Pois ainda que seja consideravelmente custoso, os resultados obtidos nesse trabalho enfatizam a necessidade da participação de profissionais especializados no que diz respeito ao setor internacional em empresas que possuam o desejo de expandir o seu mercado e internacionalizar seus negócios.

Desta forma, acredito que o trabalho abre portas para investigações semelhantes e complementares, já que o tema é pouco abordado em sala de aula. E por ser um nicho que cresce cada vez mais, num país com maior parte das organizações formadas por micro e pequenas empresas, merece atenção especial. Outra vertente importante é a de verificar como o marketing boca a boca é passado, teoricamente, para os estudantes de administração. Isso porque, foi comprovado que ele, alinhado às mídias sociais, tem um grau fantástico de expansão, chegando, inclusive, a outros países.

Por fim, afirmo que a pesquisa não esgota as possibilidades de estudo do tema proposto, mas propõe a futura possibilidade de ampliação, envolvendo outros conceitos do marketing mix, como preço e praça. Creio também que o estudo auxiliará outras micro e pequenas empresas da região que queiram iniciar seu processo internacional, mas não sabem como, ou não tem conhecimento / recursos para isso.

Sendo assim, esse estudo possibilita a universidade chegar cada vez mais próximo do seu público alvo: a comunidade. Estendendo o seu conhecimento, e adentrando na vida pessoal, profissional e no ambiente mercadológico da população.

REFERÊNCIAS.

ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. RAMOS, William. **O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Software para Moda: da Incubadora ao Investimento Direto no Exterior**. Porto Alegre: ANPAD. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es140.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

ASSUMPÇÃO, Rossandra Mara. **Exportação e importação: conceitos e procedimentos básicos**. Curitiba: Ibpx. 2007.

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori. FRANÇA, Ronaldo de. SEGALIS, Gabriel. **Fundamentos da exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV. 2012.

BARBOSA, Alexandre. **O Mundo globalizado: Economia, Sociedade e Política**. São Paulo: Contexto. 2010. 5ª edição.

BENTIVEGNA, Fernando Jucá. **Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca online**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a08.pdf>>. Acesso em 14 de dezembro de 2019.

CARNEIRO, Jorge. DIB, Luis Antônio. **AVALIAÇÃO COMPARATIVA DO ESCOPO DESCRITIVO E EXPLANATÓRIO DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 2, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 1-25. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2019.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hill. 2007.

CHAVES, Sidney. BENEDETE, Thiago. POLO, Edison. **Estratégias genéricas: Um estudo evolutivo e comparativo de três visões**. São Paulo: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Manole LTDA. 2014. 9ª edição.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CARMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. de. **Gestão do marketing em micro e pequenas empresas**.

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.2, 2015. Disponível em <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/197/pdf>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2019.

COLTRO. Alex. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: InterSaberes. 2015.

DEMO. Pedro. **Metodologia Científica em ciências sociais**. São Paulo: Editora Atlas. 5º edição. 1995.

FIEB. SEBRAE. **Estudo das indústrias exportadores e potenciais exportadoras da Bahia**. Disponível em < <http://www.fieb.org.br/midia/2018/8/FIEBEstudo-das-Industrias-Exportadoras-e-Potenciais-Exportadoras-da-Bahia.PDF>> Acesso em: 02/06/2019.

FONSECA. Paulo Jorge de Paiva. **As micro e pequenas empresas nas exportações brasileiras: 2009 – 2016**. Brasília: SEBRAE, 2017.

FREITAS, Ernani Cesar de. PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. São Paulo: Editora Feevale. 2013

FROTA. André. SENS. Filipe Diogo. **Globalização e governança internacional: fundamentos teóricos**. Curitiba: InterSaberes. 2017.

GARCIA. Janaina Leonardo. **Marketing de Serviços e de varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2015.

GIL. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas. 2002.

GUARACY. Bernardo Erhardt de Andrade. **Internacionalização de micro e pequenas empresas mineiras através de consórcios de exportação**. Minas Gerais. 2003. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/mono_intermicro.pdf> . Acessado em 11/11/2019.

GUERRA. Thiago Thadeu Araújo. SENHORAS. Elói Martins. **Evolução da Internacionalização Empresarial Brasileira**. Boa Vista: Editora da Universidade Estadual de Roraima. 2015.

HOFFMAN, K. Douglas. BATESON. John. E. G. **Princípios de Marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos**. 4 edição. São Paulo: Cengage Learning. 2016.

JUNIOR, Antônio Barbosa Lemes. PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KERLINGER. Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 2007.

KIMURA. Herbert. BASSO. Leonardo Fernando Cruz. MARTIN. Diógenes Manoel Leiva. **Redes Sociais e o marketing de inovações**. Revista de administração Mackenzie. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a08v9n1>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

KOTLER. Philip. Administração de Marketing. 10 edição. Prentice Hall Press. 2004.

KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**. 14, ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEVINSON. Jay Conrad. **Marketing de Guerrilha: Táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas**. São Paulo: Best Seller. 2010.

LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen, HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUCIO, Mária del Pilar Baptista. COLLADO, Carlos Fernández. SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia de Pesquisa**. 5º edição. Porto Alegre: Penso, 2013.

MARIOTTO. Fábio Luiz. **Processo de Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Getúlio Vargas, 2009.

MELLO, Renato Cotta de. ROCHA, Angela da. **Como exportar serviços: Características e desafios**. Sebrae Nacional, 2015.

MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2006. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2243/145223.pdf>> Acessado em 17 de abril de 2019.

MINISTÉRIO DE RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação: Passo a passo**. Brasília: MRE, 2011. 268 p.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PADOREZE. Clóvis Luís. MARTINS. Miltes Angelina M. **Contabilidade e Gestão para Micro e Pequenas Empresas**. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

PINHEIRO, Armando Castelar. MARKWALD, Ricardo. PEREIRA. Lia Valls. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002 1º edição.

PIGOZZO. Ana Flávia. **Marketing Internacional**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

QUATRO TATUADORES E O CENÁRIO DA TATUAGEM EM FEIRA. Disponível em <<https://feirenses.com/4-tatuadores-e-o-cenario-da-tatuagem-em-feira/>>. Acesso em: 17. agosto. 2019.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Editora Brasiliense. Primeira edição, 1981. 18º reimpressão, 2001.

RAMOS. Priscilla Martins. **O PREÇO NO MARKETING MIX DE PRODUTO BRASILEIRO DE EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA**. 2004. 324 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88182/211453.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 24 de novembro de 2019.

ROCHA. Angela da. **As Novas Fronteiras: A multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA. Saulo José dos Santos. **A contribuição do Egresso do curso de administração da Universidade Estadual de Feira de Santana ao desenvolvimento da cidade de Feira de Santana**. Salvador: UNIFACS, 2014.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de **Pesquisa em marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira. ALVES, Ricardo César. ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. **FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO CENTRO-OESTE MINEIRO**. Revista de Administração de Empresas. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acessado em 15 de julho de 2019.

SANTOS, Elson. COSTA, Armando. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex. 2011. 1º edição.

SANTOS, Flaviana Totti Custódio dos. **Marketing para Pequenas e Médias Empresas de Propaganda**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. São Paulo. 2012. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em 30 de março de 2019.

SEBRAE BAHIA. **Mesmo com crise, número de pequenos negócios cresce 9% na Bahia**. Salvador: Correio. 2015. Disponível em <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/mesmo-com-crise-numero-de-pequenos-negocios-cresce-9-na-bahia/>>. Acessado em 25 de agosto de 2019.

SENE, Eustácio de. **Globalização e espaço geográfico**. São Paulo: Contexto, 2012.

SERNOVITZ, Andy. **Buzz Marketing: El marketing de boca en boca**. ANAYA MULTIMEDIA, 2013.

SOUZA, Ovanildo. **Trade Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: Importância e desafios em estudos organizacionais**. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí. 2003.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TRIPOLI, Angela Cristina Konhinski. PRATES, Rodolfo Coelho. **Comércio Internacional: Teoria e Prática**. Curitiba: Intersaberes. 2016. 1º edição.

APÊNDICES.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO KOALA ESTUDIO.

Anexo 1: Questionário Usado na Pesquisa.

Processos de internacionalização de micro e pequenas empresas. As quatro primeiras partes tiveram como base o questionário proposto por Marioto (2009) em seu estudo sobre internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. A quinta parte do questionário (sobre estratégia de marketing) foi baseado no questionário aplicado por Ramos (2004) em seu estudo sobre o preço do marketing mix de produto brasileiro para exportação.

I – Dados Cadastrais.

CNPJ: _____

Razão Social: _____

Endereço: _____

Bairro: _____

Cidade: _____

CEP: _____ Telefone:() _____

Site: _____ Instagram / Facebook: _____

Responsável pelas informações: _____

Cargo: _____

E-mail: _____

Data do preenchimento: _____

I.I – Caracterização da empresa.

1. Setor de Atividade: _____

2. Quantidade de funcionários diretos (contratados) da empresa até 31/12/2019:

01-19 20-99 100-499 Acima de 500

3. Quantidade de funcionários terceirizados da empresa até 31/12/2019:

Nenhum funcionário é terceirizado.

01-19 20-99 100-499 Acima de 500

4. Receita operacional bruta anual da empresa em 2019 (em reais):

- Até R\$1.200.000,00
- De R\$1.200.001,00 a R\$10.500.000,00
- De R\$ 10.500.001,00 a R\$ 60.000.000,00
- Acima de R\$ 60.000.000,00

II – Início do processo de Exportação de Serviços.

5. Qual o nível de competição que sua empresa enfrenta?

- Competição Local (restrita à região onde a empresa está localizada)
- Competição Nacional
- Competição Internacional

6. Em que ano a empresa começou a vender serviços no mercado externo?

_____.

7. Qual é o principal serviço vendido atualmente pela empresa no mercado externo?

8. Assinale os principais fatores que motivaram a empresa a vender produtos no mercado externo:

- Cultura, visão ou experiência internacional do fundador
- Acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado
- Necessidade de estar onde o cliente está
- Disponibilidade de recursos
- Preço do produto competitivo internacionalmente (taxa de câmbio atrativa)
- Explorar novas oportunidades
- Contato de empresas estrangeiras em busca de negócios
- A empresa foi fundada tendo em vista o mercado internacional, born global (“nascida global”)
- Incentivos de órgãos governamentais ou de associações setoriais

Comentários: _____

9. Assinale **as barreiras de entrada** mais importantes encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo:

- Acesso e qualidade dos serviços de apoio à promoção das exportações

- Burocracia tributária
- Burocracia alfandegária
- Dificuldade de encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial
- Custo da armazenagem, transporte interno (fábrica-porto) e frete internacional
- Dificuldade de acesso ao financiamento da produção e das exportações
- Dificuldade de conformidade aos padrões exigidos no exterior (qualidade)
- Cultura e língua diferentes do país estrangeiro
- Falta de conhecimento do administrador sobre mercados internacionais, práticas e políticas
- Ausência de marcas conhecidas
- Dificuldades Administrativas
- Escassa participação em eventos internacionais.

10. Quais os países estrangeiros para os quais a empresa vendeu serviços?

- 1º) _____ 2º) _____
 3º) _____ 4º) _____

11. Assinale os critérios mais importantes de escolha do primeiro país:

- Proximidade da língua e cultura
- Proximidade física
- Faz parte do Mercosul - facilidade e segurança do Bloco Econômico
- Tamanho e estado de desenvolvimento do mercado
- Relacionamento pessoal ou comercial pré-existente
- Contato do importador
- Oportunidade de mercado
- Pesquisa de mercado

III – Incentivos e Financiamentos.

12. A empresa já participou de algum desses eventos
- | | | Sim | Não |
|---|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Feiras setoriais nacionais. | Obteve algum tipo de subsídio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Feiras setoriais internacionais. | Obteve algum tipo de subsídio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Rodadas de negociações. | Obteve algum tipo de subsídio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Missões comerciais. | Obteve algum tipo de subsídio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. A empresa alguma vez se beneficiou com consultorias, incentivos, cursos de capacitação de alguma entidade ou órgão público, ou privado? Ex.: SEBRAE, APEX, Associações Comerciais, consultoria particular.

Não.

Sim. Especifique: _____

14. A empresa utiliza ou utilizou algum tipo de financiamento ou carta de crédito nas vendas para o mercado externo ou ao realizar investimento internacional?

Não

Sim

IV – Marketing de Exportação.

15. O Koala Estúdio fez um estudo prévio sobre marketing para saber qual estratégia utilizar após a exportação de serviços? _____

16. Em relação às estratégias de marketing da empresa:

As estratégias de marketing são desenvolvidas separadamente (Para o Brasil um tipo de estratégia, para os países que os cursos / tatuagens são realizados, outros)

A empresa adota uma postura global (Adoção da mesma estratégia para todos os países)

Não aplicável (Não há uma estratégia definida)

17. Que tipo de estratégia (s) em marketing a empresa utiliza para se posicionar no mercado internacional? _____

18. Em relação às estratégias de promoção, houve:

Emprego, no exterior, das mesmas campanhas de propaganda e promoção usadas no mercado doméstico.

Ajustes a cada mercado local, no exterior.

19. Em relação às estratégias de preço, foi escolhido

Fixar um preço único para todos os países.

Fixar um preço baseado no mercado de cada país.

Fixar um preço baseado no custo de cada país.

Outro: _____

20. Qual o principal objetivo que a empresa persegue por meio da fixação na qualidade dos serviços no mercado estrangeiro?

- Sobrevivência
- Maximização do faturamento a curto prazo
- Maximização do lucro a longo prazo
- Crescimento nas vendas e aumento da participação no mercado
- Liderança de produto em função da qualidade
- Outro. Qual? _____

APÊNDICE B – ENTREVISTA REALIZADA COM RODRIGO MOREIRA, NO DIA 07/11/2019.

Entrevistadora: Bom... vou começar aqui a gravação... Eu queria que você me falasse um pouco do seu estúdio como foi que ele começou. Na verdade... Eu vou querer saber tudo sobre ele desde o início pode falar à vontade sobre o Koala.

Rodrigo: É... Eu comecei com meu estúdio a treze anos... Eu... na verdade eu tenho começado do início mesmo né. Minha primeira tatuagem que foi feita em mim eu fiz em Salvador e eu tinha treze anos e eu sempre fui muito ligado a arte, a arte em geral, música, teatro, pintura, desenho, sempre gostei de tudo isso, e... meu pai também era um grande incentivador a arte também (...) era uma pessoa que tocava instrumentos musicais, falava outros idiomas e tudo e me incentivou também com arte, né. Sempre me incentivou, todos os instrumentos musicais que eu quis aprender a tocar ele comprou pra mim pra eu aprender e tal... É... E nesse início de... de... eu ter feito a minha primeira tatuagem eu já me apaixonei de cara pela arte... Eu fiz eu tinha treze anos... um dia depois que eu completei meu aniversário de treze anos. É... e aí meu pai faleceu... Era só eu e meu pai, eu tinha treze e... quando eu fiz dezoito anos eu não tinha condição financeira de nada, de nada mesmo, passei fome, usei roupa dada por outras pessoas, não tinha condição financeira nenhuma mesmo. Não tinha dinheiro pra comprar um desodorante. Eu já dormi várias vezes com dor de dente, com fome, e a tatuagem... Eu tinha alguns instrumentos musicais... tal... e eu comecei a frequentar alguns estúdios de tatuagem... é... que eu sempre curti... sempre foi uma coisa que me atraiu... ate a hora que eu vi que o que os caras faziam eu conseguia fazer... eu olhava assim e falava pô eu consigo fazer isso aí... e eu acho que ainda consigo fazer melhor. Que eu via que os caras não sabiam desenhar... era mais decalque mesmo e tal... ai até a hora que eu falei vou virar um tatuador e oferecer alguns instrumentos musicais que eu gostava também... troquei uma guitarra minha por alguns materiais... e comecei meio que na “tora” mesmo como todo brasileiro começa algum negócio.

Entrevistadora: (risos) naturalmente.

Rodrigo: É... E nessa daí... é... comecei a tatuar no fundo da casa da minha avó, e com um ano tatuando, ainda parei um tempo na verdade, ainda parei alguns meses... parei três meses porque eu não queria perder a amizade dos meus... supostos amigos

tatuadores... que eles já estavam começando a falar mal de mim e tal... até um dia que um cliente/cara que eu tatuei falou que queria fazer mais uma tattoo e eu falei com ele que eu não tava mais tatuando... e ai ele me pediu pra... ele falou nada vamo (...) me tatuar e tal e não sei o que... e eu falei porra não tô mais tatuando e tal... e eu falei o porque e ele falou cara se esses caras fossem seus amigos... eles sabem das suas dificuldades e tudo, se eles fossem realmente seus amigos eles iriam tá te incentivando não fazendo o que eles estão fazendo... ai eu falei poxa é verdade... ai eu fui com ele na moto dele buscar os meus equipamentos, ai peguei algumas coisinhas que eu tinha e tal e eu fiz a tatuagem nele... ai depois disso eu embalei de novo... ai um dia eu fiz uma tatuagem de duzentos reais e decidi alugar um ponto um espaço... eu falei pô tá ruim aqui tá tatuando na casa da minha avó... privacidade dela e tal e ai decidi alugar um espaço. Nessa que eu decidi alugar um espaço eu iludido aqui né não tinha muita experiência com essas coisas falei vou ali na Getúlio Vargas ver, tô com duzentão aqui na mão...

Entrevistadora: (risos)

Rodrigo: vou aqui na Getúlio Vargas ver né... Ai quando cheguei na Getulio Vargas tudo o que eu achava era... Custava alguns mils... Ai eu falei porra duzentos não dá... Ai eu fui na rua de trás duzentos não dava também... ai eu fui na rua mais atrás ainda... duzentos não dava... Até que eu cheguei num ponto ali perto do fórum e deu... ai eu falei vou alugar meu ponto. Só ai não foi bem assim, na época que eu comecei tinha ainda um preconceito muito grande com tatuagem e o dono...O dono do ponto não queria me alugar... Eu também não alugaria para mim não... cheguei lá mal vestido... Faltando dente... É... Magrinho, com a cara de novo... Ainda falando que queria abrir um negócio... Que além de não parecer ser promissor... É... Era marginalizado na época... Então não tinha nem como eu alugar esse espaço pra mim... Eu também não alugaria não... pra ele... Só que eu sempre fui muito teimoso né... Eu fiquei indo lá, fui uma vez, fui outra, fui outra, fui outra, até ele me alugar... Ai quando chegou um belo dia ele resolveu alugar o ponto pra mim que eu perturbei tanto o juízo dele que ele alugou... Só que ai quando ele alugou eu dei os duzentos a ele e quando eu percebi eu não tinha dinheiro nenhum mais na mão. Só que ai o aluguel era duzentos exatamente os duzentos e eu tinha que reformar o ponto eu tinha que enfim eu tinha que fazer tudo né e eu só tinha os duzentos reais ai quando eu cai assim na real eu falei porra e agora o que é que eu vou fazer só tenho duzentos reais,

só tinha os duzentos reais que eu paguei o aluguel na verdade... Ai um amigo meu chegou e falou velho na verdade eu tenho o cartão de crédito do meu pai que eu sou dependente se você quiser eu compro material de construção e a gente... Você vai pagando ao meu pai. Aí tinha dois pedreiros lá, que trabalhavam pra esse senhor que era o dono do ponto... e ele tinha alguns apartamentos assim de... ele alugava pra estudante e por coincidência esses apartamentos... A reforma desses apartamentos tinha que dar um intervalo porque alguém que tava lá... algum inquilino tinha que se mudar e o pedreiro não podia trabalhar ainda, aí eu pedi ao pedreiro pra sair... é... pra ele me ajudar a fazer o serviço lá no meu estúdio, ai ele falou... fez a lista do que precisava e eu fui lá com meu amigo no... com o cartão dele... comprei na (...) deu mil e quinhentos reais, dez vezes de cento e cinquenta reais. Então eu já tinha trezentos e cinquenta reais pra pagar. Fora a energia... tudo que ia vim ainda no final do mês, mas eu não sabia também de nada disso, era meio que inocentão mesmo... é... ai comprei... quando eu voltei pro ponto perguntei ao pedreiro o que é que eu precisava ter pra... o que é que eu precisava ter pra... pra começar o trabalho, já que cada dia pra mim a mais ali era um dia que eu precisava pagar já as contas e eu não tinha nada pra pagar... (...) Ai ele falou se você já tiver o cimento eu já começaria a trabalhar hoje... eu falei só precisa do cimento?... ele falou é... ai eu beleza eu vou lá buscar esse cimento. Ai quando eu cheguei na loja que eles vieram me entregar tudo no outro dia pela manhã né... Ai quando eu cheguei na loja eu falei ó eu vim buscar esse cimento... Pode cortar ai da lista que eu já vou levar... Ai o cara da loja falou beleza onde é que tá seu carro... Ai eu dei risada e falei não não vim de carro não. Pode falar para o rapaz deixar o cimento aqui que eu pego. Ai o rapaz foi lá pegou o cimento... Quando o rapaz chegou com o cimento eu abaixei agarrei o cimento no braço e fui levar... Ai o cara você vai levar no braço?... Eu falei é... Ai eu cheguei lá na frente do estúdio... Magrinho, com fome coitado, tremendo mais que tudo carregando um saco de cimento de cinquenta quilos... que não tem alça né pra segurar o bem feito... Cheguei lá... Ai o pedreiro olhou assim pro ajudante e falou é vamos trabalhar que o playboy não tá pra brincadeira não. Foi essa mesma frase que ele usou... E ai eles trabalharam né... Uma semana fizeram tudo, o ponto era pequenininho. Em uma semana eles fizeram tudo e tal... Ai eu fiz a inauguração do ponto... Inauguração assim né, abri... Abri o ponto, mesmo assim quando eu tava indo pra abrir eu tava levando uma mochila, um monte de saco amarrado, um monte de saco pendurado no braço... É... E tava segurando uma mesinha de centro que é

o que seria... O que ia ficar os álbuns na época a gente usava álbum pra mostrar os desenhos para os clientes... e aí... eu tava indo a pé e... Na ida... O vento derrubou o vidro desse... dessa mesinha de centro... quebrou né, eu continuei andando a lágrima descendo, por isso que eu tenho essa tatuagem... Um vidro quebrado...

Entrevistadora: sim...

Rodrigo: Um olho com uma lágrima escorrendo... uma lágrima de sangue... E aqui embaixo tem uma... Eu tô de luva e não dá pra ver... tem uma... Um troféu de primeiro lugar escrito em duas faixas aqui vento e força. Foi uma coisa que me deu... me deixou triste na hora mas... Me deu força, né. E aí eu continuei, aí tive que usar a criatividade, como eu acho que todos os... Todas as pessoas que pensam em ter um comércio no Brasil que tem muita condição financeira tem que rebolar um pouco pra... Porque não tem incentivo, não tem instrução por onde começar, então a gente tem que rebolar um pouco pra entender o passo a passo. Eu peguei uma... duas caixas de papelão revesti com os papéis brancos pra ser essa mesinha de centro, né... Já que o vidro da outra tinha quebrado e eu não tinha condição nenhuma de comprar um vidro novo. Na verdade eu não tinha experiência nenhuma... Nem sabia onde era que eu... onde era que eu poderia fazer um vidro... que eu poderia cortar um vidro. É... Aí acabou que eu não... eu fiz isso para que as pessoas chegassem e... poderiam assinar... Ficou como uma jogada de marketing assim.. É... Assinar na caixa, e até algumas pessoas assinaram, chegaram a assinar na caixa... Mas teve um dia lá... Esse ponto tinha um problema terrível de água e um belo dia faltou água lá no ponto e eu não... A gente não sabia direito... Toda vez que faltava um mechia na torneira de um lado, outro mechia pro outro pra tentar ver porque que faltou... E acabava é... a gente ficava sem saber qual lado que era que fechava. Teve um dia que eu fui pra casa... é... quando eu voltei no outro dia de manhã tava a água escorrendo por de baixo da porta...

Entrevistadora: Meu deus...

Rodrigo: Aí eu falei porra... Água escorrendo por debaixo da porta, quando eu fui ver molhou essas caixas aí as caixas amoleceram... Alagou o estúdio, essas caixas amoleceram... Aí perdi todos os meus desenhos os álbuns e tal e... Aí molhou tudo, melou tudo, foi uma melequeira danada. Aí eu tive meu prejuízo lá né... Toda alegria pra pobre dura pouco... aí... Depois tive que ir comprando mais desenhos e mais

desenhos e albuns, o bom também que isso me ajudou a desenhar mais também pra os clientes né já que eu não tinha o álbum eu tinha que desenhar mostrar os desenhos pros clientes que não eram muitos na época. Hoje eu consigo tirar no preço de uma tatuagem que eu cobro hoje em uma única tatuagem que eu cobro hoje eu ganho mais do que eu ganhava no meu mês inteiro lá. Já passou mês de eu não conseguir tatuar quatro pessoas num mês inteiro. E ai foi indo, né. Eu tive dificuldade pra pagar o pedreiro, é... Tive dificuldade pra pagar o primeiro mês do aluguel. E fui indo, fui indo, fui indo... Fui persistindo, mesmo eu sabendo que era um negócio diferente, que eu não tinha patrão... é.. que eu fazia questão de abrir todos os dias, no horário certinho, de padronizar de fazer tudo limpo, né... Mesmo com... Com pouco recurso, né... Com recurso limitado, eu conseguia fazer algumas coisas diferenciadas. O atendimento, voce ver meu estúdio, eu ficava num pólo péssimo pra...

Entrevistadora: Pra tatuar.

Rodrigo: Pra tatuagem... Porque não era o eixo, não era onde realmente tinham coisas de tatuagem, era pertodo fórum e só tinha escritório de advogado. Comum o fórum não funciona dia de sábado, todos os estudios da cidade meio que bombavam mas o meu, eu podia fechar porque eu sabia que não ia nem entrar ninguém... Então... Mesmo assim, eu não deixava de abrir, persistir e fui crescendo, fui crescendo, fui trabalhando, mostrando bom atendimento, bom trabalho aos clientes até a hora que chegou um final de ano, o final de ano geralmente nos estúdios é, aumenta mais o fluxo né de trabalho... Chegou esse final de ano eu consegui... é... chegou esse final de ano eu consegui juntar uma graninha a mais peguei mais alguns instrumentos e... musicais que eu tinha e vendi. É... Vendi muito triste porque eu gostava muito mesmo dos meus instrumentos e não tinha condições de comprar outros. Porém sabia que aquilo ali era pra uma mudança futura... hoje até passa uma propaganda na televisão sobre uma financeira no Brasil que mostra que os cara venderam um carro pra... Pra apostar nesse futuro ai, e hoje eles estão entre uma das maiores do Brasil. E fala né que esse carro ainda ia levar eles muito longe. Eles tiveram que vender um carro, e eu me identifico muito nisso. Vendi, e ai avisei ao dono que eu iria precisar sair, que eu tinha achado um ponto numa localização um pouco melhor e ia me ajudar mais. Pra você ter ideia o cara que não queria me alugar quando eu falei com ele que ia sair ele sentou e chorou. Chorou mesmo, chorou igual criança. E ainda me pediu pra não sair e tal... Ai eu fale com ele que precisava sair, que ia ser

pra minha melhora... Ai ele falou que eu tratava ele melhor do que os filhos dele, que eu era respeitador e tal, cumpria com minhas coisas. E ai eu fui pra um ponto que seria melhor, né... era na Getulio Vargas mas era na galeria do exatas pré vestibular... Ali na cardio center, mais apelidada como "o beco". As pessoas chamavam de beco. Ali no bequinho. Então era difícil fazer com que as pessoas parassem, entrassem e ainda era de andar, era em cima e era mais difícil ainda porque Feira é uma cidade plana, as pessoas aqui em Feira não tem muito o costume de olhar para cima... Além de eu fazer com que as pessoas entrassem na galeria pra me procurar... Eu ainda tinha que fazer com que entrassem e ainda olhassem pra cima, mas ai com o bom atendimento e tudo eu fui conseguindo (...) até que chegou a hora que foi crescendo mais... ai eu já inha dinheiro pra almoçar todo dia... É... as coisas começaram a melhorar e ai... foi quando eu comecei também com a minha esposa, comecei a namorar com a minha esposa, foi nessa galeria... e... Ela também foi uma pessoa que me ajudou bastante, ela foi muito importante nessa fase... Até um dia que eu senti a necessidade de mudar pra um outro ponto também mais bem localizado. Ai eu falei com ela que queria mudar e tal, e em cima do habbib's tem umas lojas... Só que eu não ganhava muita grana então eu... Eu fiquei sem saber se eu olho aqui ou em outro lugar... Deve ser muito caro... Não vou olhar não que vai ser muito caro... É... Ai decidi olhar um ponto na Getulio Vargas, que era no alto também, mas já era na frente da rua. Não era dentro de galeria. Cheguei lá, tentei conversar com a dona, a dona me enrolou, enrolou, enrolou... Até o dia que ela teve a atitude de falar oh não quero ninguém tatuando aqui não... Teve o preconceito... Falou que não queria ninguém tatuando lá... Ai eu falei sem problemas... Ai foi ai que caiu a minha ficha, até hoje eu agradeço a essa mulher por ela não ter aceitado. Ai foi quando caiu a minha ficha que eu falei porra (...) eu vou procurar saber quanto é essas salas ai do habbib's. Peguei e liguei pra lá... Meu primeiro ponto era duzentos reais o aluguel, ai o segundo quatrocentos, e esse do habbib's era oitocentos... Ai eu falei po oitocentos reais é muito dinheiro... Mas mesmo assim eu queria... Minha esposa ficou um pouquinho assim porque mulher é sempre... Fica com pé atrás... Pensa mais... Eu falei não eu vou conseguir e vai dar certo. Ai quando eu cheguei no habbib's, a localização muito boa... é... Ai eu fiz a reforminha lá, a gente mudou eu e minha esposa de madrugada passando maca, sofá, tudo no braço de um lado pro outro na Getúlio Vargas. Era próximo, né... No braço mesmo de madrugada pois não tinha movimento de carro. A gente pintando a maca lá de preto... E ai, a gente foi foi e foi, montou até a hora que

começou a cair na boca do povo mesmo, todo mundo falando aquele cara de cima do habbib's, aquele cara de cima do habbib's... Até que o cara de cima do habbib's todo mundo começou a lembrar como Koala mesmo e foi seguindo... Até a hora que começou a entrar mais uma grana, começou a entrar trabalho todo o dia... E ai eu... Precisei colocar uma recepcionista... Ai a hora que a gente fez uma segunda reforma. Que a gente fez a reforma de iniciada, de começada mesmo né, porque a primeira da mudança que era tudo muito simplizinha, ai na segunda a gente deu (...)... Eu sempre quis tive vontade de ter um lugar bem bonito mesmo bem organizado confortável luxuoso pra dar aos meus clientes a altura do que eu tenho pra dar a eles. E ai teve a segunda reforma, ficou bem bonitão, já tinha ar condicionado, é... papel de parede e tal, colocou cafézinho... Ficou bem bonitão mesmo, só que nessa começou a crescer tanto que começou a ficar pequeno e chegou uma hora que já tinha gente esperando do lado de fora pra ser atendido e ai eu falei po eu não tenho um estúdio bonitão assim pra deixar os clientes do lado de fora no calor, eu quero que todo mundo fique aconchegado. E ai quando eu comecei a falar sobre isso minha esposa já enlouqueceu né, porque ela sabe que eu sou determinado, quando eu falo que eu quero ter alguma coisa, que eu quero fazer alguma coisa, não adianta ninguém falar nada comigo porque vai acontecer... Ai ela pegou e um dia, papai do céu é sempre bonzinho comigo, pegou um dia que ela passando na mesma rua do estúdio, foi uma loja que chamava bem bolado... Ai ela falou a loja fechou... Ai ela pegou e falou comigo oh mô você já viu que aquela loja ali fechou? Eu falei não, ai eu fui lá na frente peguei o número da loja... O número do corretor na placa. E... Liguei né, ai o corretor foi lá me mostrar o ponto quando ele falou já que você... Já que você já tem um negócio aqui do lado então eu vou mostrar um outro ponto pra um outro cliente e quando chegar a noite eu pego as chaves na sua mão, beleza? Eu falei beleza. Ai quando ele chegou de noite, o ponto era bem maior, na hora que eu entrei eu fiquei louco, eu falei porra que massa é isso aqui mesmo que eu quero. Ai quando ele chegou de noite pra pegar as chaves na minha mão, eu já tinha feito as divisórias vidro, colocado ar condicionado, já tinha feito uma reforma, já tava colocando a... a... a pia da sala de esterelização, já tava tudo...

Entrevistadora: Encaminhado.

Rodrigo: Isso. Ai ele falou não não você tá maluco, não pode não, não pode não. Não pode porque? Não, você não fechou contrato, e não sei o que. Eu falei você não

entendeu esse ponto vai ser meu. Ai ele não mas você tem que... Ai eu falei, calma, você não entendeu, esse ponto vai ser meu. Ai eu perguntei, voce quer quantos alugueis? Quer um ano inteiro de aluguel logo pra garantir o ponto? Até a hora que deu certo e tal. E ai nisso... É... eu botava piercing mas não gostava, sempre achei que a gente tem que se especializar e fazer bem feito uma área.

Entrevistadora: Mas nessa época era você que fazia tudo?

Rodrigo: É... Ai entrou uma pessoa para colocar piercing. Ai depois um outro amigo meu de aracaju, me ligou, falou que tava apertado lá, que as coisas não tavam dando, sabia que meu estúdio tinha um movimento bacana e tal... Perguntou se poderia vir trabalhar aqui... Ai eu falei com ele, rapaz se você quiser você vir até hoje, ai ele falou hoje eu não vou não mas amanhã eu tô ai. Ai massa ele pegou foi lá pro estúdio, no outro dia mesmo como ele falou. E ai já eram dois tatuadores, né, recepcionista e um piercing... É... Quando ele começou a trabalhar lá e tal, o estúdio começou a crescer mais também, já que tinha dois tatuadores, os dois faziam um trabalho bacana, e... ai ele foi trabalhando, até que uma hora que ele teve alguns problemas pessoais e precisou voltar pra aracaju... E teve concurso pra dois tatuadores lá, ele não tinha como dar conta... Ai tinha um rapazinho que sempre ia lá no estúdio, me mostrar os trabalhos dele... ainda não trabalhava bem... mas tinha o interesse, ai eu convidei... é... convidei ele pra trabalhar lá, ai fui ensinando e tal, foi pegando mais a (...) e ai o estúdio foi so crescendo né, com gente, com boa estrutura, bom atendimento, compromisso com os clientes sempre tratava com os horários, um trabalho diferenciado e ai... Quando foi crescendo mais, até a hora que um outor amigo desse tatuador que trabalha lá tava saindo de um estúdio que trabalha aqui por que não ganhava grana, não recebia trabalho lá pra ele fazer e tal, o cara enrolava um pouco ele, e ele tava querendo parar de tatuar, ai eu falei po eu vou dar um jeito, ai passei o piercer pra sala de esterilização, fiz uma reforma (...) ficou apto a fazer os procedimentos lá... é... e colocou... e colocou la na frente os três tatuadores. E ai começou a ter público pra ele também. E ai tinha público pra três tatuadores. E começou tatuando aqui eu pulei uma etapa.

Entrevistadora: Risos. Não tem problema.

Rodrigo: É a parte de Deny. É... Deny antes desse segundo tatuador ela (...) com maquiagem definitiva. Deny era uma cliente minha que falou comigo que tava

querendo tomar um curso de maquiagem definitiva... E ai conversando com ela eu falei, pra incentivar ela a tomar o curso de verdade eu falei pronto se você tomar eu te dou uma sala aqui no meu estúdio. Ela é verdade? Ai eu falei É. Só que eu falei e nem ia imaginar que ela tomaria mesmo. Quando foi um belo dia ela apareceu falando (...) e tal... Como eu tenho palavra né... Ai eu dei uma sala pra ela e ela tá com a gente até hoje. Já fazem seis sete anos oito anos. E ai ela veio trabalhar com a gente e ai esse terceiro tatuador... E ai nessa eu participei de muitas convenções de tatuagem... Ganhei patrocínio... E o dono de uma multinacional virou meu amigo naquela época... Meu patrocinador virou meu amigo e o filho dele tatuava também, eu falei com ele pra mandar o filho dele pra cá, que eu ensinava o filho dele a tatuar. Ai já foi mais um tatuador. Um grafiteiro daqui da cidade também que ia parar de fazer arte pra trabalhar em industria, ai eu falei po não isso ai não pode acontecer, ai peguei ele pra ensinar a tatuar também. É... Ai chegou uma hora que esse estúdio já ficou pequeno pra muita gente trabalhando. A equipe ficou tão grande que ele ficou pequeno, ai numa ida minha pra Europa, eu já queria alugar um ponto na Getúlio Vargas, uma coisa maior, e numa ida minha pra Europa eu tive um sonho, que eu ia achar um ponto na Getúlio, ai eu liguei pro rapaz que ficava aqui, falei com ele pra ele ir olhar na Getúlio que ele ia achar o ponto, sabe aquela visão dele de pode jogar a rede ai que vai vir peixe. Ai quando ele foi, eu tava de lá e ele foi... Eu acordei e liguei pra ele, ele falou que ele foi e achou o primeiro ponto na Getúlio é... Ponto grandão e tal, ai eu falei é esse mesmo. Ai quando eu cheguei de viagem eu aluguei. Aluguei e ai a gente fez a reforma com um mês a gente colocou e como eu via muita sugestão dos meus clientes, o estudio é bacana, tem música bacana, tem uma galera aqui com... A galera que vem aqui é diferente, tem papo... Porque você não faz uma coisa além da tattoo pra quem passa mais tempo aqui também, ai eu coloquei bar, barbearia... é... fiz tudo né pro estúdio se tornr um local onde as pessoas pudessem vir e desfrutar mesmo de um lugar bacana. E graças a deus deu certo, a gente virou o maior estúdio do nordeste, um dos maiores estúdios no Brasil... E... Nessa daí seguimos fortes, sempre, com bastante trabalho pra todo mundo, algumas pessoas continuam aqui, outras saíram, outras entraram e tomare que continue assim muito tempo... Se depender pelo menos da boa vontade, dos clientes, e de todo mundo que tá aqui vai durar bastante tempo.

Entrevistadora: A primeira pergunta seria, atualmente quantos funcionários você tem?

Rodrigo: vinte funcionários.

Entrevistadora: Vinte no total? Tem algum terceirizado?

Rodrigo: Algum terceirizado?

Entrevistadora: Sim...

Rodrigo: Terceirizado que você fala?

Entrevistadora: De empresa terceirizada.

Rodrigo: Não.

Entrevistadora: Não? Todos seus... É, sobre o maquinário, eu queria que você falasse um pouco também.

Rodrigo: O maquinário... É... Aqui no Brasil tem boas empresas que fabricam, eu como viajo bastante pra fora do país sempre trago também novidades aqui pra o estúdio. Infelizmente aqui no Brasil é muito caro... Ainda... Os impostos e o monopólio comercial também... As máquinas de fora não podem entrar. As melhores marcas não podem entrar, pra comercializar... Quando entram, uma máquina que custa trezentos euros aqui custa sete mil reais então, tipo, tem algumas dificuldades pra isso... é... Mas a gente vai superando, né... Vai... Vai trabalhando vai sempre fazendo intercâmbios também e conseguindo fazer, trazer sempre qualidade.

Entrevistadora: E sobre os cursos que você dá... Tanto no país quanto fora. Você pode falar um pouquinho sobre eles? Como você começou... É, você se junta com outros tatuadores pra dar esses cursos também? Como é que isso acontece?

Rodrigo: Oh, eu comecei com esses cursos porque eu sempre gostei de estudar bastante, né... Não só a tatuagem em si e o desenho em si, quanto bio segurança é... Sobre empreendedorismo, sobre anatomia, sobre tudo o que engloba a tatuagem. Então as pessoas viam isso e sempre convidavam né pra cursos pra explicar e falar sobre e mostrar um pouco sobre o meu trabalho. E ai acontece os convites de outros estúdios de outros tatuadores, ai é montado a turma pra eles fazerem os anuncios no meio entre os tatuadores e... Eu cobro um valor por pessoa, o mínimo de pessoas né de dez pessoas geralmente, que eu falo pra fazer valer a pena a ida, e... Vou, faço, tem a parte teórica e tem a parte prática... É... O trabalho foi evoluindo, foi ficando cada vez melhor e foi expandindo, né. Foram convites pra fora do Brasil também, Já

dei curso na Espanha, em Portugal, na Argentina, em vários países, na área que eu me especializei, que é o realismo. E a coisa foi fluindo, e hoje sempre temos convites... E tenho curso online agora, um gratuito e um pago, que as pessoas podem comprar o link e assistir também esse curso... E... É isso, vai sendo natural essa procura... Ela é natural. Todo mundo tem vontade de evoluir... Quando vem uma pessoa como referência... Eles sempre buscam né pra procurar se espelhar também o que é que essa pessoa fez pra ter o êxito.

Entrevistadora: E sobre a concorrência em Feira de Santana, ela é grande ela é pequena? Ela tem aumentado ao longo dos anos já que existem mais estúdios e as pessoas estão aceitando melhor as tatuagens, é... O que você tem a dizer sobre, observando todo esse histórico que você construiu aqui?

Rodrigo: Eu costumo dizer que eu não tenho concorrência, e a minha concorrência sou eu mesmo, se eu não trabalhar bem eu perco clientes, se eu trabalhar bem eu ganho clientes. Até porque eu trabalho com arte, né. Então, é... as pessoas não fazem o mesmo tipo de arte que eu faço, é... a gente também procura se especializar, então todos os tatuadores daqui são especialistas em determinados estilos... Então, sendo especialistas, eles tem sempre que estudar, só que, não é aquela coisa de um faz tudo e... não faz nada aprofundado. Então, assim, eu costumo realmente dizer que sem arrogância, que eu não tenho concorrente. Meu concorrente sou eu mesmo. Em relação a outros estúdios realmente a gente, com esse estúdio maior que a gente montou, a gente conseguiu muda né a cara da tatuagem... Não só na cidade quanto no estado inteiro do... Da bahia, e na região nordeste inteira... Varios estudios, vario amigos meus tiveram iniciativa de montar estudios com a mesma configuração, é... me perguntando né, como é que faz pra administrar a barbearia, como faz pra administrar isso e aquilo e tal. E a gente conseguiu fazer tudo isso, é... Ser referência. É diferente, eu não encaro nenhum concorrente (...) e graças a deus em sinto referência até hoje.

Entrevistadora: É... Pra divulgação das tatuagens e do trabalho do estúdio é só feito por instagram, ou vocês tem outras ferramentas?

Rodrigo: Na verdade a maior divulgação é o boca a boca. O instagram hoje como rede social é muito forte, só que a gente tem treze anos no mercado já. Então a gente tem cliente que é fiel a gente a treze anos. E... As pessoas compartilham umas com as

outras, né. Po va la que o cara é gente boa, que atende bem que... Lá tem higiene, lá tem certeza de um bom trabalho. E por ai vai... é... Mas o instagram é bem forte, eu sempre aproveitei bastante as redes sociais, bastante. Sempre peguei todas na crista, e todas me fizeram ter uma ascensão bastante. Então eu devo muito as redes sociais e... ao boca a boca, a nossa ficha aqui, na nossa ficha, antes do cliente começar um procedimento, seja ele qual for aqui no estúdio, (...) seja estética, barberia, tem tudo... É bem completo, e as pessoas quando vão fazer explicam né como conheceram o estúdio, através de que conheceram o estúdio. E ai, muito é o boca a boca, ou a rede social.

Entrevistadora: É... Você vende algum produto do estudio pro exterior, ou só quando você sai daqui para fazer serviços lá?

Rodrigo: Só serviços.

APÊNDICE C – ENTREVISTA REALIZADA COM RODRIGO MOREIRA, NO DIA 05/12/2019.

Entrevistadora: Rodrigo, você poderia me falar um pouco mais sobre os cursos que você oferece no exterior? Quando você começou, em qual país... Sobre as turmas que você fecha.

Rodrigo: O primeiro país que eu fui trabalhar fora foi o Uruguai... É... Gostei de ter... uma experiência nova com outra cultura e tal... Depois fui pra Argentina, e ai rodando por países fora do continente, né. Do nosso continente... Na Europa e tal, e... é... a procura pelo meu curso foi pela qualidade mesmo do trabalho. Eles viram... Porque assim, no nosso meio é comum tatuadores que se destacam, tem um trabalho diferenciado darem esses cursos porque outros tatuadores se interessam em saber como é que a gente desenvolve a técnica, como é que a gente aplica essa técnica, então...E funciona de uma maneira bem simples, o estúdio que se interessa, numa determinada cidade faz o convite, ele atravez das mídias sociais... Da cadeia de publico deles, eles divulgam onde vai acontecer o evento, né, o curso... E ai eu vou lá, eu ministro o curso para uma quantidade mínima de dez pessoas... É um valor por pessoa,e ao final do curso... É... Eu tenho uma parte teórica, uma parte prática, e ao final do curso tem o certificado. E é basicamente isso. Depois só um pouco de contato com eles, pra esclarecer mais as técnicas, porque as vezes observam, mas na hora que eles vão colocar em prática, as vezes tem uma dúvida ou outra que a gente sana até eles adquirirem a técnica. Uns conseguem, outros não conseguem... E é isso.