



Universidade Federal De Pernambuco
Centro De Ciências Sociais Aplicadas
Departamento De Ciências Administrativas
Programa De Pós-Graduação Em Administração - PROPAD

Ane Izabelle Bezerra de Arruda

**A Influência do PEIEX no Processo de
Internacionalização das MPMEs no Setor Têxtil e de
Confecção do Agreste Pernambucano**

Recife, 2020

Ane Izabelle Bezerra de Arruda

A Influência do PEIEX no Processo de
Internacionalização das MPMEs no Setor Têxtil e de
Confecção do Agreste Pernambucano

Orientador(a): Dra. Viviane Santos Salazar

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Estratégia, Operações e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2020

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B365i Arruda, Ane Izabelle Bezerra de
A influência do PEIEX no processo de internacionalização das MPMEs no setor têxtil e de confecção do Agreste Pernambucano / Ane Izabelle Bezerra de Arruda. - 2020.
150 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Viviane Santos Salazar.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.
Inclui referências e apêndices.

1. Instituição formal. 2. Internacionalização. 3. Programa de Promoção à Exportação. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 038)

Universidade Federal De Pernambuco
Centro De Ciências Sociais Aplicadas
Departamento De Ciências Administrativas
Programa De Pós-Graduação Em Administração - PROPAD

A Influência do PEIEX no Processo de Internacionalização das MPMES no Setor Têxtil e de Confecção do Agreste pernambucano

Ane Izabelle Bezerra de Arruda

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 18 de fevereiro de 2020.

Banca Examinadora:

Prof^a. Viviane Santos Salazar, Doutora. UFPE (Orientador)

Prof. Jefferson Marlon Monticelli, Doutor. UNILASALLE (Examinador Externo)

Prof. Marcos André Primo, Doutor. UFPE (Examinador Interno)

Agradecimentos

Do meu coração emergem sentimentos de gratidão, especialmente, ao Mestre de todos os Mestres, Jesus. É a Ele a quem devo a conclusão deste trabalho, no intuito de honrá-lo e glorificá-lo por onde eu andar. Ademais, presto meus agradecimentos a algumas pessoas especiais que, certamente, me ajudaram a chegar até aqui. À minha mãe, que sempre me incentivou e apoiou nos meus objetivos e nos momentos difíceis no decorrer do curso, e que com todo o seu amor, carinho e compreensão me renovava as forças e me servia de inspiração constante para prosseguir. À minha avó, a melhor pessoa que eu conheço, e que rezou muito para que Deus me conduzisse ao fim deste estudo. Ao meu noivo, que foi meu braço direito em todos os momentos durante a execução do mestrado, sendo a calma, quando esta me faltava, sendo a razão, quando já não conseguia pensar, sendo um ombro amigo quando mais precisei, muito obrigada por tudo. Alguns amigos também se fizeram presentes nessa trajetória, que com alegria, fé e entusiasmo me apoiaram e me mostraram a importância de estarmos sempre juntos, em todas as situações. Um agradecimento especial a Jane Kelly, minha amiga de longas datas, e uma das maiores torcedoras para a conclusão deste trabalho e que todos os dias me mandava um: “passando para dizer que vai dar tudo certo”; e deu tudo certo! Obrigada por sempre acreditar em mim! Aos colegas do curso, meus agradecimentos pelo apoio e parceria de sempre, que bom que tivemos um ao outro, Sérgio Freitas, Mariele, Felipe e Roberta. Meu profundo agradecimento à minha orientadora, Viviane Salazar, com quem tive a honra de aprender bastante e ser orientada na condução desse estudo, e que durante todo o processo me contagiou com sua energia única! Obrigada por ter acreditado em mim! Aproveito também, para agradecer a todos os professores do PROPAD, com quem tive a oportunidade de estudar e aprender assuntos relevantes para a minha formação e me espelhar para tornar-me uma docente melhor. Agradeço a banca, cujos professores detenho profunda admiração, obrigada pelas suas ricas contribuições à minha pesquisa. Por fim, mas não menos importante, agradeço ao apoio da FACEPE, por acreditar no meu trabalho, sendo ajuda fundamental para que eu conseguisse concluir este curso, sou eternamente grata a vocês. Comecei e termino agradecendo a Deus por tudo isso e por todos!

Resumo

No contexto da globalização uma dinamização dos mercados foi possível, especialmente com a expansão dos negócios para mercados internacionais. Nesse processo, uma atitude pioneira de empresas de economias desenvolvidas começou a ocorrer, enquanto empresas de economias emergentes como o Brasil, obtiveram uma internacionalização tardia. Contudo, já é possível perceber uma mudança no fluxo de internacionalização que passa a englobar, cada vez mais, as economias emergentes e que traz consigo, uma série de desafios decorrentes do seu ambiente institucional distinto. Nesse sentido, as instituições são importantes vetores no fornecimento de restrições que facilitem ou inibam a internacionalização, especialmente em economias emergentes. No âmbito empírico, essa realidade se faz presente no setor têxtil e de confecção do agreste pernambucano, pela importância das instituições formais na condução das empresas para a uma internacionalização efetiva. Portanto, essa pesquisa possui como objetivo analisar a influência do Programa Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) na internacionalização das MPMEs do setor têxtil e de confecção. Para isso, a pesquisa foi desenvolvida com 9 atores que contemplam as empresas e o PEIEX, e analisada sob a técnica de análise de conteúdo. Nos resultados da pesquisa, diversas instituições formais mostraram-se presentes no ambiente institucional do Polo de Confecções, dentre elas a Apex-Brasil na condução do PEIEX, sendo vista como o principal suporte nacional na promoção à exportação. Nesse sentido, diversos benefícios foram extraídos das capacitações do PEIEX, como os de nível intra-organização (processos, produtos e gestão); interpessoal (interação social e networking); e pessoal (conhecimento para empresários e representantes do programa), mas também foram identificadas dificuldades de nível institucional (que compreende o PEIEX), nacional (política, econômica e social), e local (aspecto cultural do empresário e do setor) e que tem impactando substancialmente nas decisões das empresas sobre internacionalização.

Palavras-Chave: Instituição Formal; Visão Baseada na Instituição; Programa de Promoção à Exportação; Internacionalização

Abstract

In the context of globalization, a dynamic market was possible, especially with the expansion of business to international markets. In this process, a pioneering attitude by companies from developed economies began to occur, while companies from emerging economies such as Brazil, achieved late internationalization. However, it is already possible to notice a change in the flow of internationalization that is increasingly encompassing emerging economies and which brings with it a series of challenges arising from its distinct institutional environment. In this sense, institutions are important vectors in providing restrictions that facilitate or inhibit internationalization, especially in emerging economies. At the empirical level, this reality is present in the textile and clothing sector of the harsh Pernambuco, due to the importance of formal institutions in guiding companies towards an effective internationalization. Therefore, this research aims to analyze the influence of PEIEX in the internationalization of MSMEs in the textile and clothing sector. For this, the research was developed with 9 actors that contemplate companies and PEIEX, and analyzed under the technique of content analysis. In the research results, several formal institutions were present in the institutional environment of the Clothing Pole, among them Apex-Brasil in the conduct of PEIEX, being seen as the main national support in promoting exports. In this sense, several benefits were extracted from the capabilities of PEIEX, such as those of an intra-organization level (processes, products and management); interpersonal (social interaction and networking); and personal (knowledge for entrepreneurs and program representatives), but difficulties were also identified at the institutional level (which comprises PEIEX), national (political, economic and social), and local (cultural aspect of the entrepreneur and the sector) and which has substantially impacting companies' decisions on internationalization.

Keywords: Formal Institution; institution-based view; export promotion program; internationalization

Lista de Figuras

Figura 1- Instituições, organizações e escolhas estratégicas	28
Figura 2 - A visão baseada na instituição: um terceiro pé da estratégia.....	30
Figura 3- Desenho das Fases da Pesquisa.	55
Figura 4 - Ilustração dos dez municípios pertencentes ao agreste pernambucano.	59
Figura 5- Eixos centrais de atuação da APEX-Brasil (quadriênio 2016-2019).....	68
Figura 6 - Top 10 destinos de Exportação das Empresas Apoiadas.....	70
Figura 7- Organograma do Núcleo Operacional- PEIEX	74
Figura 8 - Linha do Tempo do PEIEX no Agreste Pernambucano	76
Figura 9 - Ambiente Institucional do Polo de Confecções.....	108
Figura 10 - Instituições, organizações e escolhas estratégicas do programa PEIEX	116

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Exportações Brasileiras Totais.....	19
Gráfico 2 - Exportação de Produtos Têxteis e de Confecções do Estado de PE	20
Gráfico 3 - Distribuição de empresas por porte.	57
Gráfico 4 - Exportações Brasileiras de Produtos Têxteis e de Confecção.	58
Gráfico 5 - Número de Empresas Atendidas em Qualificação.....	74

Lista de Quadros

Quadro 1- Dimensões das Instituições	31
Quadro 2 – Quadro comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização.	40
Quadro 3 – Informações Gerais das Entrevistas	51
Quadro 4 – Categorias de Análise utilizadas para roteiro de entrevistas	53
Quadro 5- Partes Interessadas da APEX-Brasil	69
Quadro 6 - Principais Benefícios e Dificuldades do PEIEX	134
Quadro 7- Roteiro de entrevista para as empresas	154
Quadro 8- Roteiro de entrevista para a instituição	157

Lista de Abreviaturas e Siglas

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
AD DIPER	Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EMNES	Multinacionais de Economias Emergentes
DMNES	Multinacionais de Economias Desenvolvidas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PEIEX	Projeto Extensão Industrial Exportadora
T&C	Têxtil e de Confecção
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)
PNCE	Plano Nacional da Cultura Exportadora
AC	Análise de Conteúdo
CNI	Confederação Nacional da Indústria
FEBRATEX	Feira Brasileira para a Indústria Têxtil
MRE	Ministério das Relações Exteriores

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	23
2.1.1	Ambiente Institucional e Organização	26
2.1.2	Visão baseada em Instituição e Negócios Internacionais.....	28
2.1.3	Instituições Formais	32
2.1.4	Modos de Entrada no Mercado Internacional	35
2.1.5	Exportação.....	41
2.1.6	Ambiente Institucional e Dificuldades para Internacionalizar	43
3.	METODOLOGIA	48
3.1	COLETA DE DADOS	49
3.2	ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.3	DESENHO DAS ETAPAS DA PESQUISA	55
4.	SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO	56
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO	56
4.2	PROGRAMAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO	63
5.	ANÁLISE DE RESULTADOS	65
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FORMAL E EMPRESAS DO SETOR	65
5.1.1	Instituição Formal	66
5.1.2	A APEX- Brasil.....	67

5.1.3	Programa de Exportação Industrial Exportadora (PEIEX)	71
5.1.3.1	O PEIEX no ITEP	76
5.1.3.2	O PEIEX na UFPE	78
5.1.3.3	O PEIEX na ASCES	80
5.2	HISTÓRICO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	83
5.2.1	Ondas Moda Praia	83
5.2.2	Taci Baby	85
5.2.3	Sport Company	88
5.2.4	Iska Viva	90
5.2.5	Cavalheiro	91
5.3	O AMBIENTE INSTITUCIONAL DO POLO DE CONFECÇÕES	93
5.4	A INFLUÊNCIA DO PEIEX NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPME'S	109
5.5	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PROVENIENTES DO PEIEX	118
5.5.1	Recomendações ao Programa de Promoção à Exportação PEIEX	135
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	143
6.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	144
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE I – Roteiro de Entrevistas	154

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O processo de globalização permitiu uma maior conexão entre os países do mundo e possibilitou a expansão dos negócios para mercados internacionais. Esta ruptura de fronteiras começou a ser experimentada pelo Brasil na década de 90 (BATISTA, 2018), e apesar da internacionalização tardia, se comparada ao mundo desenvolvido, às empresas brasileiras vêm investindo no mercado externo e obtendo resultados significativos com essa expansão (COSTA et al., 2017; MORAES; STREHLAU; TUROLLA, 2015).

Por estratégia de internacionalização das empresas entende-se “o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas...” (BORINI et al., 2006). A decisão de entrar em um mercado internacional demanda da empresa um planejamento do processo e estabelecimento das melhores estratégias visando à obtenção de vantagem competitiva (DIAS, 2002), principalmente quando estas empresas estão localizadas em economias emergentes.

As economias emergentes estão aumentando a sua importância na economia global (NGO et.al., 2016), pois além de receberem uma grande quantidade de investimentos direto externo (IDE) têm também investido diretamente em outros países. Portanto, é possível observar uma mudança no fluxo do processo de internacionalização que passa a englobar também as economias emergentes (XU; MEYER, 2013). Dessa forma, quatro opções estratégicas de internacionalização são possíveis: empresas de economias desenvolvidas que entram em economias emergentes; empresas locais que competem em economias emergentes; empresas de economias emergentes que entram em outras economias emergentes; e empresas de economias emergentes que entram em economias desenvolvidas (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005; XU; MEYER, 2013).

Grande parte das teorias sobre internacionalização das empresas foi elaborada em países desenvolvidos que possuem ambiente político, social e econômico totalmente diferente das economias emergentes. Portanto, torna-se questionável a aplicabilidade e adequação das teorias utilizadas para compreender a estratégia em economias desenvolvidas ao contexto social,

político e econômico que caracterizam as economias emergentes em particular (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005).

O contexto social das economias emergentes, normalmente, é caracterizado por níveis baixos de saúde, educação, renda e desenvolvimento social (PRAHALAD, 2004). Já em termos políticos-regulatórios essas economias são marcadas por aspectos relacionados ao risco-país, custos trabalhistas, alta carga tributária (MARIOTTI et al., 2018), corrupção e elevada burocracia (ROCHA; ÁVILA, 2015). O contexto econômico é definido por um sistema simples de inovação, mercados de capital, fornecedores menos desenvolvidos (FURMAN, PORTER; STERN, 2002) e a volatilidade cambial que prejudica o planejamento que não seja o de curto prazo (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014).

Com vistas a avançar nas teorias existentes é pertinente que o ambiente institucional distinto das economias emergentes seja de alguma forma, incorporado à essas teorias ou que novas teorias sejam desenvolvidas para compreender as condições particulares que influenciam a internacionalização das empresas nas economias emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008). Nesse ponto, surgiu a visão baseada em instituição que foi integrada ao campo da estratégia dos negócios internacionais pelos autores Peng, Wang e Jiang (2008), após identificarem a importância das instituições no processo de internacionalização das empresas, especialmente em economias emergentes. De modo a adicionar valor à essa perspectiva teórica, os autores propuseram uma integração com a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e a visão baseada na indústria (PORTER, 1980) compondo um tripé estratégico e formando uma plataforma teórica multifocal para explicar a estratégia e o desempenho das empresas nos mercados internacionais (NGO et al., 2016; PENG; WANG; JIANG, 2008).

Essa perspectiva teórica reconhece que os países possuem condições particulares que influenciam no processo de internacionalização das suas empresas, principalmente as advindas de economias emergentes (CUERVO-CAZURRA, 2012; NGO et al., 2016; XU; MEYER, 2013). Uma destas condições se refere à propensão a mudanças nas regras formais e informais no ambiente institucional das economias emergentes, característica que também é denominada de “transições institucionais” (PENG, et al., 2009). Este fato é decorrente de transformações constantes no contexto geopolítico, econômico e social das economias emergentes. Conseqüentemente, essas transições institucionais influenciam diretamente a estratégia de internacionalização das empresas destas economias (PENG; WANG; JIANG, 2008), a escolha

do modo de entrada em outros mercados (PENG, 2002) e a capacidade de obterem vantagem competitiva localmente e no exterior (MARANO et al., 2016; NGO et al., 2016).

Advoga-se também que essas transições institucionais nas economias emergentes podem ser a causa da internacionalização das empresas destes países como uma forma de proteção (MONTICELLI et al, 2017). Ademais, é possível perceber também, nos últimos anos, uma atitude proativa do governo das economias emergentes no incentivo à internacionalização das empresas, demonstrando com isso o desenvolvimento gradual das instituições de apoio para atender o mercado (PENG; WANG; JIANG, 2008). Assim, o foco desta pesquisa é o programa PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora) oferecido pela APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), que é uma das várias instituições formais de apoio à internacionalização existentes no Brasil, mas que, especialmente, tem demonstrado uma importância significativa no incentivo a internacionalização das empresas de diversas regiões do país. Em 2018, por exemplo, o projeto atendeu 7.258 empresas, sendo 1.109 exportadoras, além disso, são 41 núcleos regionais que cobrem 1.301 municípios brasileiros (RELATÓRIO DE GESTÃO DA APEX, 2018). Este programa é reflexo do Plano Nacional de Exportações que integra a política comercial brasileira e que visa o crescimento econômico, diversificação e agregação de valor e intensidade tecnológica as exportações brasileiras para impulsionar a cultura exportadora no país. O plano surgiu como uma resposta do Governo Federal a necessidade de elevar o status do comércio exterior brasileiro de forma permanente na agenda competitiva e de crescimento do país.

As ações do plano foram dirigidas para todas as regiões do Brasil, dentre elas está o Agreste, mesorregião do Estado de Pernambuco cuja economia é baseada predominantemente do setor de confecções, principalmente as cidades de Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru que são responsáveis por 75% (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018) do chamado Polo de Confecções do Agreste Pernambucano (SEBRAE, 2013). Em decorrência de uma intensa globalização dos mercados, o Polo de Confecções do Agreste vem sentindo os efeitos da concorrência neste setor, principalmente dos produtos chineses (SEBRAE, 2013).

Para enfrentar esta concorrência e criar também uma expertise de exportação para a região do Polo de Confecções, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) lançou as ações do Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE) voltadas para a região. O objetivo do plano foi preparar às micro, pequenas e médias empresas do Polo de

Confecções para a exportação. A consultoria foi dada pelos técnicos extensionistas do PEIEX sob a coordenação da APEX-Brasil.

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) vêm envolvendo-se de modo crescente no mercado global (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018) configurando-se como a espinha dorsal do setor privado das economias emergentes (BEYER; FENING, 2012). Mas elas estão expostas também a vulnerabilidades quando o assunto é internacionalizar e competir em mercados externos. Dentre as principais fraquezas das MPMEs ao encarar a internacionalização, pode-se elencar: desconhecimento dos mercados e a diminuta capacidade de explorar as oportunidades nestes; baixo volume de produção para atender compradores de maior porte; falta de capacidades em termos de valor e inovação de seus produtos, o que depende, também, da estratégia organizacional; ausência de mão de obra capacitada; dificuldades de acesso ao crédito e o custo Brasil, que afeta mais os pequenos negócios do que os grandes (SEBRAE, 2015). As MPMEs são o tipo de empresa mais comum no Pólo de Confecções do Agreste pernambucano, portanto torna-se ainda mais necessário o apoio das instituições formais, como a APEX no âmbito de atuação do PEIEX na região, para capacitarem estas empresas a internacionalizarem suas operações.

Diante do exposto, da importância da compreensão das dinâmicas locais e regionais no processo de internacionalização das empresas, esta dissertação visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o PEIEX influencia no processo de internacionalização das MPMEs nos setores Têxtil e de Confecção do Agreste Pernambucano?

Para tanto, escolheu-se como suporte teórico para esta pesquisa a teoria neoinstitucional e a visão baseada em instituição, com foco nas instituições formais. Por considerar esta visão como contempladora das diferenças e condições específicas das economias emergentes, possibilitando uma perspectiva mais precisa para a realidade das MPMEs do setor têxtil e de confecção do Agreste pernambucano.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presença da APEX por meio da atuação do PEIEX no Agreste de Pernambuco corrobora a relevância econômica, social e política do setor têxtil e de confecções do Agreste pernambucano. Logo, a influência gerada por essa instituição nacional, que tem apoiado mais de 15 mil empresas, sendo 4.527 empresas exportadoras que representam juntas 21,5% das

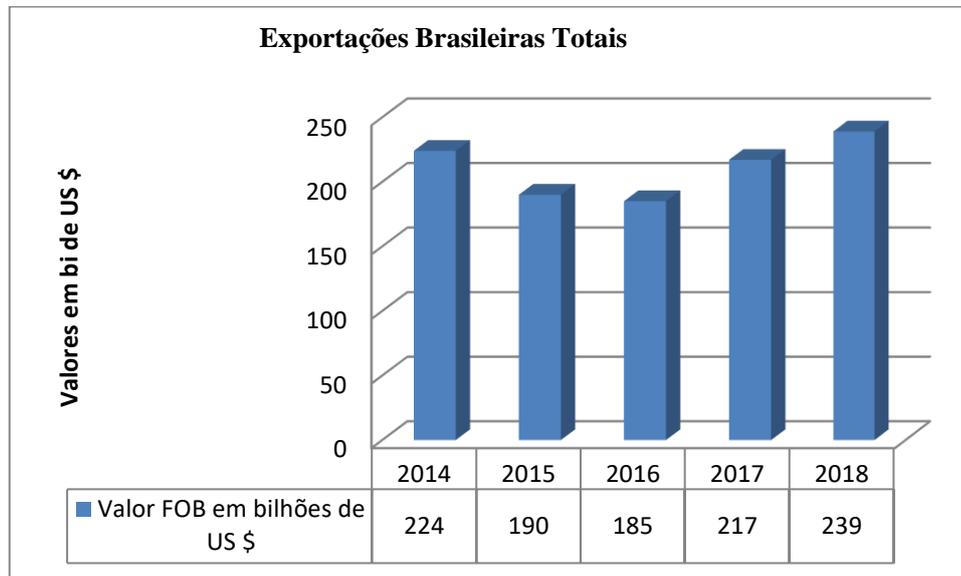
exportações totais brasileiras (RELATÓRIO DE GESTÃO DA APEX, 2018), merece uma análise de sua intervenção a nível local que contemple características elucidativas do impacto de sua atuação nas empresas da região. Principalmente porque, as empresas do setor T&C do Polo de Confecções do Agreste, tem demonstrado resultados incipientes em termos de exportações (DIEESE, 2010).

Para os autores Peng et.al (2009), as instituições são variáveis independentes das quais nenhuma organização está imune, devido à importância que as estruturas institucionais representam para as empresas e suas conseqüentes escolhas estratégicas. Na definição de North (p.3, 1990) “as instituições são as regras do jogo e as organizações são os jogadores”. Dessa forma, a estratégia e o desempenho das empresas no ambiente nacional e internacional serão determinados pelas regras norteadoras do jogo, ou seja, as instituições.

Quanto à atuação internacional, as empresas de mercados emergentes têm demonstrado um crescente envolvimento em operações internacionais (NGO et al., 2016; XU; MEYER 2013), as empresas brasileiras estão incluídas nesse crescimento apesar do Brasil ser um entrante tardio em comparação às economias desenvolvidas (FLEURY; FLEURY, 2011).

Contudo, devido a recessão econômica em 2013, ocasionada pelo fim do superciclo de *commodities*, a participação do Brasil na economia mundial, em comparação as nações desenvolvidas, que já era tímida, decresceu ainda mais. No entanto, já é possível perceber uma melhora nas exportações na América do Sul graças a volta do crescimento da economia brasileira. O ano de 2018 exemplifica uma melhoria nas vendas, as exportações totais somaram US\$ 239,5 bilhões, ocasionando um crescimento de 9,6% em relação ao ano anterior (MDIC, 2019), conforme observado no gráfico 1. Este crescimento é decorrente do aumento das exportações de produtos básicos e manufaturados. Os principais mercados do Brasil no quesito exportação são China, União Europeia e Estados Unidos (MDIC, 2018).

Gráfico 1 - Exportações Brasileiras Totais



Fonte: Construção Própria com base nos dados do MDIC (2019).

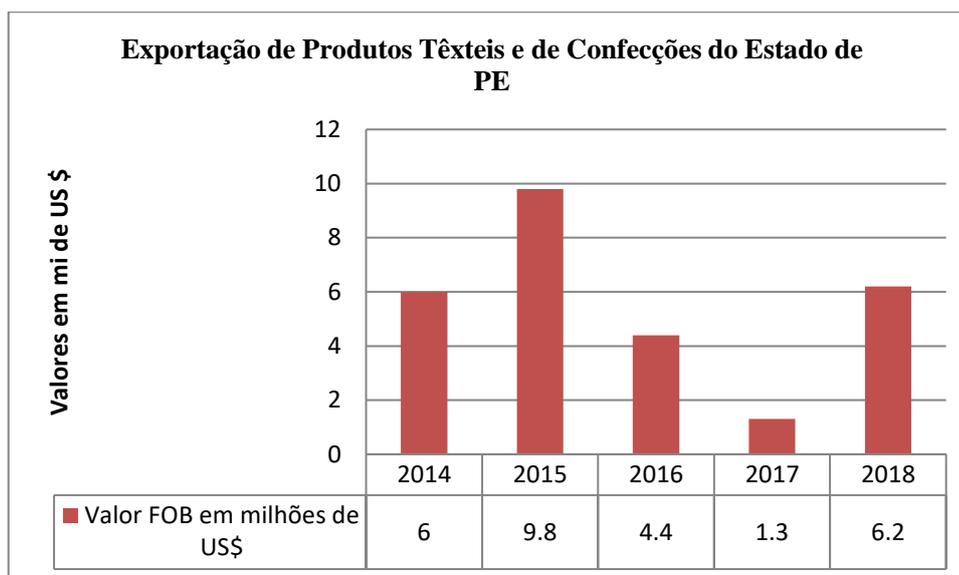
Em termos de têxteis e de confecções, o Brasil também apresentou bons resultados, fechando o ano de 2018 na faixa de 2,5 bilhões exportados, enquanto que no ano anterior, em 2017, o valor estava em torno de 2,3 bilhões (MDIC, 2019).

Já o Estado de Pernambuco funciona atualmente como entreposto comercial, devido a sua localização privilegiada, mas conta com apenas 240 empresas exportadoras cadastradas (MDIC, 2018). Além disso, o Estado concentra uma infraestrutura logística, um exemplo é o Porto de Suape, um aeroporto internacional, diversificação das indústrias e um polo de tecnologia de informação (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016). Em 2017, Pernambuco obteve um bom resultado no comércio internacional, alcançando um *record* nas exportações de US\$ 1,9 bilhão, correspondendo a um aumento de 38,4% em relação ao ano anterior (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018). No que tange as exportações dos produtos têxteis e de confecções do Estado de Pernambuco, o aumento também foi constatado, atingindo em 2018, um dos melhores resultados dos últimos cinco anos, como é possível observar no Gráfico 2.

No entanto, todas essas características não fazem de Pernambuco um Estado com uma cultura exportadora forte. Segundo a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD DIPER) isso pode ter diversas causas. Primeiro o empresariado brasileiro, principalmente o pernambucano, ainda não tem consciência da importância da exportação, também não compreende a exportação como uma extensão do mercado doméstico e muitas vezes não

acredita no potencial do seu produto para concorrer em mercados internacionais. Além disso, o foco no mercado interno também pode ser considerado um entrave, pois a falta de visão estratégica do empresariado e a burocracia no processo de exportação inibem os investimentos em internacionalização.

Gráfico 2 - Exportação de Produtos Têxteis e de Confecções do Estado de PE



Fonte: Construção Própria com base nos dados do MDIC (2019).

É necessário considerar também que as empresas de economias emergentes enfrentam um ambiente institucional distinto quando comparado às economias de países desenvolvidos que podem impactar nas suas estratégias de internacionalização (PENG; WANG; JIANG, 2008). Portanto, estudos que compreendam a interação entre instituições e internacionalização e envolvam as empresas de economias emergentes, tornam-se atuais e relevantes.

Ademais, o volume de pesquisas que enfocam o papel das instituições do país de origem no processo de internacionalização das empresas, ainda é limitado quando comparado ao volume das pesquisas que focam na influência institucional do país de destino (NGO et al., 2016). Dessa forma, a escolha da temática é justificada, pois esse estudo pode contribuir com resultados para os aspectos tratados acima, colaborando para a permanência da relevância local e global do tema.

A escolha do setor têxtil e de confecções é justificada por ser um dos setores mais relevantes atualmente, posicionando o Brasil como o quarto maior produtor do mundo, segundo

a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção (ABIT). Além de representar no contexto nacional e local do Polo de Confecções, uma notável fonte de emprego e renda.

Este setor possui uma presença marcante no Agreste Pernambucano, constituindo o Polo Têxtil e de Confecções do Agreste, empregam mais de 100 mil pessoas em dez de seus municípios. As cidades que compõem o Polo produzem cerca de 800 milhões de peças todos os anos, sendo o segundo maior polo da área têxtil do País. Ademais, esta é umas das regiões que mais cresce no Estado, segundo levantamento feito pelo IBGE, e representa cerca de 15,7% da economia de Pernambuco (JORNAL DO COMERCIO, 2017).

Desse modo, esse estudo poderá trazer algumas contribuições teóricas e práticas para os diversos atores envolvidos. Para o Polo T&C, pode contribuir ao mapear o ambiente institucional que o influencia, identificando os principais benefícios, mas também, dificuldades de nível institucional e local que podem ser empecilhos reais e potenciais para o desenvolvimento do setor T&C do Agreste de Pernambuco. Em outra vertente, a presente pesquisa pode contribuir, também, para a construção do conhecimento, fornecendo importantes insights para futuras pesquisas e para a formação de grupos de pesquisa que estudem a relação do ambiente institucional com as empresas locais.

Como contribuição gerencial, o presente trabalho pode auxiliar os gestores das empresas do Agreste Pernambucano a entenderem o ambiente institucional no qual estão inseridos. Esse estudo pode contribuir traçando um panorama dos apoios formais existentes e atuantes no setor têxtil e de confecção no incentivo à exportação, os caminhos necessários para a adesão a tais programas e os benefícios provenientes da internacionalização. Ainda, pode ser útil também aos novos empreendedores que buscam informações para expandir e diversificar seus negócios e obter retornos provenientes de outros mercados. Às empresas já consolidadas, mostra as possibilidades existentes junto às instituições formais de apoio, sua forma de atuar e os incentivos à exportação.

Como contribuição social, o estudo dos resultados do apoio institucional na internacionalização das MPMEs do Agreste, em iniciativas como PEIEX, ao serem bem executados e sucedidos, podem claramente ter resultados benéficos. Resultando no aumento da oferta de empregos, aumento da renda, incremento da taxa de crescimento do país e no consequente desenvolvimento político, econômico e social.

A escolha pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) se justifica (i) pela relevância para a internacionalização das empresas brasileiras; (ii) por ser uma metodologia

desenvolvida nacionalmente e focado em cada empresa separadamente; (iii) pela abrangência regional visto que atendeu no Agreste pernambucano centenas de empresas; e (iv) por possuir caráter estruturante aos setores e reforço da base exportadora do país (APEX BRASIL).

Diante do exposto, temas como o que será tratado nesta pesquisa, ganha relevância e importância na atualidade. A partir das considerações anteriormente citadas, será apresentado abaixo, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do PEIEX no processo de internacionalização das MPMEs do setor Têxtil e de Confecção do Agreste Pernambucano.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente institucional do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano;
- Identificar a influência do PEIEX na internacionalização das MPMEs do Setor Têxtil e de Confecção do Agreste Pernambucano;
- Identificar os principais benefícios e dificuldades provenientes do PEIEX no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano.

Além da seção introdutória, esta dissertação está dividida em mais quatro capítulos. O segundo capítulo enfoca no embasamento teórico que utiliza a teoria neoinstitucional e a visão baseada em instituições como condutores deste estudo. Esse capítulo retrata ainda aspectos de internacionalização relacionados aos modos de entradas em mercados internacionais e as principais dificuldades nesse processo. No terceiro capítulo, são apresentados os Procedimentos Metodológicos seguidos na pesquisa. No quarto, é apresentado o capítulo que caracteriza o Setor Têxtil e de Confecção e aborda, também, o papel dos programas de promoção à exportação. No quinto capítulo, a análise de resultados é realizada, contemplando a caracterização da instituição formal, das empresas entrevistadas e a resposta aos objetivos específicos. Finalmente, na sexta seção, é realizada a conclusão dessa dissertação, bem como, as principais limitações e sugestões de melhorias para a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da fundamentação teórica que embasa esta dissertação e faz uma revisão teórica sobre os seguintes construtos: teoria institucional e sua evolução para o neoinstitucionalismo, o ambiente institucional e a relação com as organizações, seguida da visão baseada em instituições e negócios internacionais.

Não obstante, o capítulo revisa ainda os modos de entrada das empresas nos mercados internacionais compreendendo a influência interna e externa neste processo, bem como, retrata as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas ao internacionalizar levando em conta elementos do ambiente institucional e aspectos internos à organização.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

As raízes da Teoria Institucional remontam aos anos formativos das ciências sociais, no final do século XIX e início do século XX, mais precisamente na Alemanha. Os precursores daquela época foram os sociólogos Max Weber e Emile Durkheim e economistas como Thorstein Veblen, Jhon Commons e Westley Mitchel (SCOTT, 2005). Os trabalhos realizados no campo das ciências sociais, em áreas como economia, sociologia e política nos séculos supracitados foram submergidos no que se convencionou intitular de velho institucionalismo e anos depois ressurgiram no chamado novo institucionalismo (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

Na dimensão econômica, o institucionalismo criticava a economia clássica que defendia a visão do homem racionalista frente às suas escolhas, e inseriu as forças culturais como uma variável para também explicar o processo econômico. Assim a ênfase passou a ser no dinamismo da economia, contrariando o pensamento estático e de equilíbrio de mercado (SCOTT, 1995). Mas, apesar das relevantes contribuições, a economia institucional perdeu espaço para a economia neoclássica e só voltou a ter relevância na década de 70, no novo institucionalismo econômico, quando as pesquisas começaram a focar nas transações, nos sistemas normativos e de governo que geriam os intercâmbios econômicos. Os principais representantes dessa nova corrente teórica são Williamson e North (SCOTT, 1995).

Este novo institucionalismo tem como interesse de pesquisa três aspectos principais: ambiente institucional, governança no papel das organizações e o indivíduo racional. O primeiro aspecto se refere a como as regras presentes no ambiente institucional determinarão a

produção e distribuição de bens, por meio dos processos contratuais. Já a governança, corresponde aos arranjos institucionais e a forma como eles cooperam e competem. E quanto ao indivíduo, a atenção está no comportamento oportunista e na racionalidade limitada (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

Na dimensão sociológica o velho institucionalismo pode ser caracterizado por focar menos nas organizações e mais nas macroestruturas, assim como nos sistemas políticos, sistema legal, interações informais, nas relações de poder e no processo constitutivo das instituições. E quando centrada nas organizações a ênfase era em explicar a heterogeneidade do universo organizacional. (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012). Porém no novo institucionalismo as relações de poder, ficaram em segundo plano. Nessa nova fase, a conformidade restringia-se aos padrões institucionalmente legitimados com foco na homogeneidade das organizações. O nível de análise passou do organizacional para o interorganizacional e societal. Logo, as relações organização-ambiente passaram a dominar estudos nesta vertente (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

No campo das Ciências Políticas, a abordagem institucional teve maior repercussão na Europa e América no que corresponde ao final do século XIX e início do século XX. O foco era direcionado aos aspectos legais e à ordenação administrativa do governo. Os principais expoentes que consideraram tais aspectos foram J.W.Burgess, Woodrow Wilson e W.W. Willoughby (SCOTT, 1995). No novo institucionalismo a atenção recai sobre a autonomia das instituições políticas, complexidades dos sistemas políticos e o papel do simbolismo para a compreensão da política (MARCH; OLSEN, 1993).

É importante ressaltar que apesar das diferenças, tanto o velho quanto o novo institucionalismo consideravam a relação organização-ambiente, eram contra os modelos organizacionais racionalistas e defendiam o papel da cultura no caráter formativo da organização (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Nos estudos organizacionais, as primeiras contribuições da teoria institucional foram as pesquisas de Philip Selznick em 1948 que analisou as organizações como expressões de valores sociais, propondo uma maior ênfase no ambiente considerado apenas como um pano de fundo, sem importância e sem influência para as organizações. Na teoria institucional este ambiente é repleto de símbolos, crenças e normas institucionalizadas que dão forma à ação organizacional (MEYER; ROWAN, 1977).

Assim, uma das principais contribuições da escola institucional foi focar o ambiente como uma variável importante para interpretar a realidade organizacional tornando legitimação e isomorfismo aspectos fundamentais à sobrevivência das organizações (PERROW, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2005; CARVALHO; VIEIRA, 2003) pois é o contexto que modela o processo de tomada de decisão, tornando mais previsível a ação organizacional (PETTIGREW, 1985). No entanto, as organizações não se resumem a elementos sociais coletivos passivos, mas antes, têm também um papel ativo de modelar o seu próprio contexto, promovendo uma interação constante e complexa entre a organização e ambiente. As regras, normas e crenças compartilhadas impactam as organizações, mas isso não ocorre de modo unilateral, pois é reconhecido o poder exercido pelos sujeitos nas organizações em responder às influências institucionais (SCOTT, 2001; MEYER; ROWAN, 1977).

A Teoria Institucional é, portanto, uma das perspectivas dos estudos organizacionais, principalmente os de base sociológica (ALVESSON; SPICER, 2018; CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012; GARRIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009; SCOTT, 2005). Os estudos organizacionais não são ou pretendem ser um corpo de conhecimento delimitado e específico, pois é antes de tudo plural, englobando diversos temas, perspectivas e metodologias, muito embora decorrentes do avanço e desenvolvimento da área ao longo do tempo (JONES; MUNRO, 2005; SCOTT, 2001).

Diversos autores e pesquisas recentes têm-se usado como base a Teoria Institucional (ALVESSON; SPICER, 2018; CHU et.al., 2018; RAYNARD; JOHNSON; GREENWOOD, 2015; ZHAO et.al., 2017; LANG, 2018; NGO et.al., 2016; MARANO et.al, 2016). No Brasil, desde a publicação seminal de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990), observa-se um crescimento no número de pesquisadores que vem adotando a teoria institucional como lente teórica para estudos empíricos, ainda que englobe uma diversidade de contextos (MONTICELLI et al, 2017; VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018; ALBUQUERQUE FILHO; BULGACOV; MAY, 2017; CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2014).

Essa abordagem teórica permite contemplar os esquemas, regras, normas e rotinas que são processados e se estabelecem como diretrizes principais para o comportamento social. E na pesquisa organizacional a teoria institucional investiga como esses elementos são criados, adotados, difundidos e adaptados em determinado espaço e tempo e como também caem em desuso (SCOTT, 2005). As instituições guiam as ações humanas pois fornecem as estruturas cognitivas que irão restringir ou permitir a ação. As ações são restringidas por meio de regras e

são permitidas ao tornar as ações significativas (LAWRENCE; SHADNAM, 2008). O tópico a seguir trata do ambiente institucional e suas relações com as organizações.

2.1.1 Ambiente Institucional e Organização

O ambiente organizacional é composto por elementos externos, como as instituições, que podem afetar a estratégia e o desempenho das organizações. Estas podem ser classificadas como formais e informais responsáveis por conduzir as transações sociais na arena política, legal e social (PENG; WANG; JIANG, 2008). O conceito de “ambiente” no qual as organizações estão inseridas sofreu significativas mudanças ao longo do tempo. Primordialmente, a concepção de ambiente envolvia elementos objetivos e intercâmbios técnicos e as organizações eram reconhecidas como sistemas racionais compostos de funções e atividades puramente técnicas para a consecução de objetivos. Mas o *insight* veio do entendimento de que, além disto, as organizações são sistemas sociais e os modelos de racionalidade são eles mesmos sistemas culturais, construídos para realização de fins desejados.

É possível reconhecer, portanto, que as organizações não operam no vácuo, em vez disso, elas lidam com diversas influências externas: as próprias diferenças culturais, os requisitos legais, normas, demandas dos atores envolvidos com os negócios da empresa, como fornecedores, clientes, agências reguladoras, dentre outros (BERTHOD, 2016). Dessa forma, sistemas institucionais dentro do espaço e tempo passam a guiar o comportamento social (SCOTT, 2005), e as organizações passam a ser compreendidas como instâncias locais de instituições mais amplas (BERTHOD, 2016).

O ambiente institucional pode ser entendido como um conjunto de fatores culturais e simbólicos que afetam as organizações (SCOTT, 2005). É dividido em três pilares: de natureza regulativa, normativa ou cognitiva, que juntamente com as atividades e recursos, proporcionam estabilidade e dão significado à vida social (SCOTT, 2005)

A ênfase do pilar regulador é na fixação de normas e ações de coerção para o controle da organização. A força, temor e o oportunismo fazem parte deste pilar, porém é regulado pela existência de normas, seja no âmbito formal de leis ou informal (SCOTT, 1995). O pilar normativo corresponde a elementos institucionais tais como valores e normas. Os valores indicam aquilo que é preferível ou desejado. Já as normas, indicam como as coisas deveriam ser realizadas, de acordo com o que é legítimo (SCOTT, 1995). E o último pilar da perspectiva institucional que domina o neoinstitucionalismo, é o cognitivo. Este pilar é formado pelas

normas que constituem a realidade e onde os significados são construídos (CARVALHO; VIEIRA, 2003). O que fundamentalmente diferencia este pilar dos outros dois, é que os indivíduos e as organizações são vistos como socialmente construídos e seus objetivos como resultantes do contexto institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Uma das características marcantes do ambiente institucional é ser caracterizado por mitos, ou seja, técnicas que introduzem comportamentos com significados e objetivos de longo prazo (SELZNICK, 1972). Estes mitos possuem duas propriedades importantes. Primeiro, são racionalizados, impessoais, identificam os propósitos sociais como técnicos e estabelecem racionalmente os meios para atingir os objetivos. E segundo, os mitos são altamente institucionalizados, devendo ser tomados como legítimos. Alguns exemplos são profissões, programas e tecnologias racionalizadas que existem e que são controladas tanto pela inspeção direta dos resultados, quanto pelas regras estabelecidas socialmente, das quais as empresas tornam-se isomórficas para obter legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

DiMaggio e Powell (1983) defendem que existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. O primeiro reflete a racionalidade de sistemas para a competição de mercado. O segundo é decorrente da compreensão que as organizações competem tanto por recursos e clientes, quanto por poder político e legitimidade institucional.

O isomorfismo pode ocorrer por meio de mecanismos coercitivos, normativos e miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo coercitivo, é uma mudança que resulta das pressões formais e informais, como força, persuasão, convites para conluio, e que são direcionadas às organizações tanto por organizações das quais elas são dependentes, quanto por expectativas culturais. A pressão normativa traduz-se no âmbito da profissionalização e compartilhamento de normas e conhecimentos com as demais pessoas. Algumas profissões exibem semelhanças com as de outras organizações, e elas podem surgir por meio do Estado ou pelas próprias atividades profissionais. (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo mimético tem como base a questão da incerteza, isso significa dizer que quando uma organização não domina ou não possui alguma tecnologia ou ainda quando existem objetivos ambíguos e incertezas sobre determinadas atividades, as organizações podem adotar um comportamento mimético às práticas de outras organizações que obtiveram resultados positivos, imitando suas melhores estratégias em busca de resultados semelhantes e consequentemente, reduzindo às incertezas existentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No entanto, é possível observar que nenhuma dessas pressões isomórficas resulta, necessariamente, em procedimentos mais eficientes, pois as organizações são recompensadas simplesmente por serem semelhantes as outras, o que gera diversos benefícios organizacionais, provenientes da legitimidade das ações (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

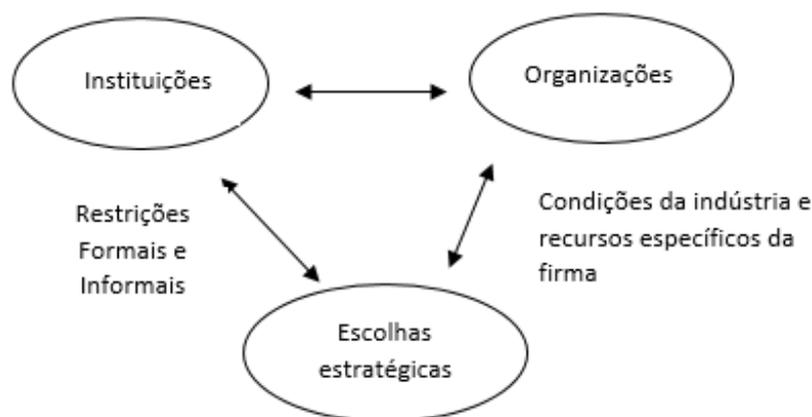
O novo institucionalismo tem como principal enfoque os processos cognitivos e simbólicos, de forma que os estímulos provenientes do ambiente sejam interpretados cognitivamente pelos indivíduos para que eles possam realizar suas ações (MEYER; ROWAN, 1977). As instituições podem guiar as ações organizacionais oferecendo restrições ou incentivo. Seu caráter mais restritivo advém do fato de que uma vez não atendidas as imposições das instituições, a sua legitimidade torna-se incerta (MONTICELLI, 2013).

A teoria institucional e especialmente o neoinstitucionalismo tratados nos tópicos acima embasaram a visão institucional de gestão estratégica que intervém no ambiente dos negócios internacionais e que será foco do subtópico a seguir.

2.1.2 Visão baseada em Instituição e Negócios Internacionais

A visão baseada em instituições, foi desenvolvida sob forte influência da teoria neoinstitucional, proporcionando valiosas contribuições à disciplina de estratégia (PENG, 2002; PENG, et.al, 2009), principalmente ao considerar as relações complexas e mutáveis entre organizações e instituições, e compreender as escolhas estratégicas como resultado de tal interação (PENG, 2002). Como é possível observar na figura 1.

Figura 1- Instituições, organizações e escolhas estratégicas.



Fonte: Adaptado de Peng (2002, p.253).

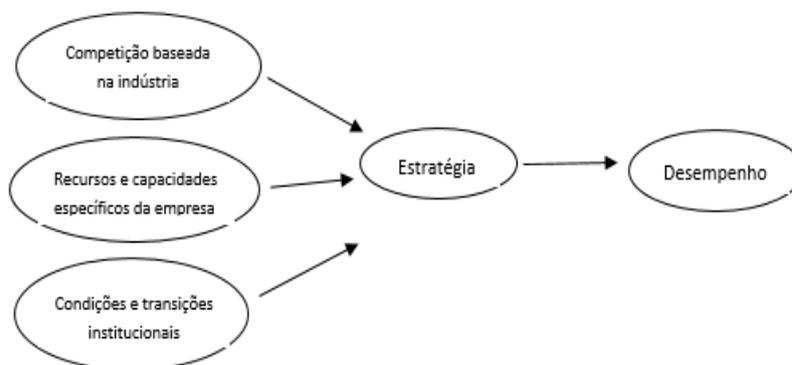
O ambiente institucional até meados da década de 90, era tido como certo e tratado como um pano de fundo das organizações (PENG et. al., 2009). Porém, as chances de sucesso, tanto em âmbito internacional, quanto doméstico, são minimizadas ao não se compreender como o ambiente institucional formal e informal influenciam as empresas em suas decisões estratégicas (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005).

Dessa forma, os pesquisadores começaram a perceber que as instituições representavam muito mais para as organizações do que simples condições de fundo, sem tanto protagonismo. Perceberam que as instituições serviam como guias ou setas para as empresas no desenvolvimento de suas estratégias (OLIVER, 1997; PENG et al., 2009) além de fornecer, valiosas explicações sobre o crescimento de empresas originárias de países de economias emergentes (PENG; LUO, 2000; PENG; HEATH, 1996) e sobre o que impulsiona a estratégia da empresa ao desenvolver negócios internacionais e seu consequente desempenho nos mercados globais (PENG; KHOURY, 2008; NGO et al., 2016; PENG; WANG; JIANG, 2008; MARANO et al., 2016; WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005). Portanto nenhuma empresa está imune às influências do ambiente institucional no qual estão inseridas (PENG, 2002).

A visão baseada em instituição foi integrada ao campo da estratégia dos negócios internacionais pelos autores Peng, Wang e Jiang (2008) ao identificarem a necessidade de criar uma nova perspectiva pertencente ao campo. Os autores perceberam que as instituições são importantes no processo de internacionalização das empresas, especialmente em economias emergentes, e que, portanto, as pesquisas não poderiam apenas focar as condições das indústrias e dos recursos das empresas (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Ao analisar o desempenho internacional das empresas, os autores (PENG et al., 2009; PENG; WANG; JIANG, 2008) propuseram uma integração entre as três visões– a visão baseada em instituições, a visão baseada na indústria e a visão baseada em recursos. E apesar das duas últimas visões terem relegado o contexto institucional, a visão baseada na instituição não pretendeu substituí-las, pelo contrário, surgiu no intuito de complementar o tripé da estratégia, pois é na interação com as outras visões, que a visão baseada na instituição adiciona o seu valor (PENG et.al, 2009; PENG; WANG; JIANG, 2008), como verifica-se na Figura 2.

Figura 2 - A visão baseada na instituição: um terceiro pé da estratégia



Fonte: Peng (2009, p. 15).

As instituições desempenham muitas funções na estratégia de internacionalização das empresas, dentre as quais se destacam: (i) são capazes de moldar os comportamentos dos atores envolvidos nos negócios; (ii) servem para reduzir a incerteza para os diferentes atores, ao condicionar o comportamento das empresas às normas dominantes daquilo que é considerado legítimo; (iii) os atores, por sua vez, buscam racionalmente seus interesses e fazem escolhas dentro das restrições formais e informais; e (iv) podem fornecer uma justificativa ao cumprimento de uma norma (PENG; KHOURY, 2008).

O foco nas economias emergentes contemplado nos estudos da visão baseada em instituições nos negócios internacionais se justifica pela importância e caráter frágil que as instituições dessas economias possuem, visto que nelas as leis e regras mudam o tempo todo. Nas economias emergentes há um processo maior de transições institucionais, ao contrário das economias desenvolvidas onde o ambiente é mais estável e, portanto, o papel das instituições é menos visível (PENG, et al., 2009). Assim, torna-se importante pesquisar como as empresas tanto domésticas, quanto estrangeiras se comportam durante o processo de internacionalização quando as regras estão mudando e não são totalmente conhecidas (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Ademais, não é apenas a volatilidade das instituições das economias emergentes que difere das economias desenvolvidas, há também outras diferenças estruturais que impactam nos negócios internacionais. Primeiramente, os mercados das economias emergentes são menos eficientes devido à baixa transparência, à consideráveis assimetrias de informação e aos altos custos de monitoramento e controle. Além disso, governos e entidades relacionadas a ele

costumam definir as regras e participar ativamente da economia por meio de empresas estatais (XU; MEYER, 2013).

Não obstante, nas economias emergentes o comportamento baseado em rede é comum, tanto pelo fato dos mercados serem pouco eficientes, quanto pelas tradições sociais que influenciam tal comportamento. E os riscos e incertezas são altos, pois, as variáveis do âmbito político, econômico e institucional são voláteis, logo as empresas enfrentam dificuldades para encontrar os parâmetros que possam orientar as suas decisões estratégicas (XU; MEYER, 2013). Este alto nível de incerteza do contexto institucional das economias emergentes tem como consequência um aumento da importância das instituições formais - especialmente nas questões de proteção da propriedade intelectual, operações em mercados de capitais, aspectos legais e na promoção à exportação.

As estruturas institucionais contemplam as instituições formais e informais. Por instituições formais se entende o conjunto de regras, políticas, decisões judiciais, contratos econômicos, leis, regulamentos. Já as instituições informais compreendem normas socialmente aceitas e o aspecto cultural (PENG et al., 2009; PENG, 2002) e possuem caráter compensatório, pois na ausência de uma instituição ou restrição formal forte, as instituições informais tomam seu lugar, no intuito de reduzir as incertezas causadoras dos custos de transação.

Quadro 1- Dimensões das Instituições

Grau de Formalidade (NORTH, 1990)	Exemplos	Pilares de apoio (SCOTT, 1995)
Instituições formais	Leis Regulamentos Regras	Regulatório (coercitivo)
Instituições Informais	Normas Culturas Ética	Normativo Cognitivo

Fonte: Adaptado de Peng, Wang e Jiang (2009, p.64)

Por fim, no processo de internacionalização das empresas, são as estruturas formais que irão guiar as escolhas dos agentes, seja no intuito de promover a internacionalização, de impedi-la ou dificultá-la, ou ainda agir de maneira indiferente (MONTICELLI et.al., 2017). Portanto, a fim de atender ao objetivo da presente pesquisa, apenas a instituição formal do país de origem foi considerada.

2.1.3 Instituições Formais

As relações entre ambiente institucional e negócios internacionais podem ocorrer em duas direções distintas, seja no impacto do ambiente institucional do país de origem nas decisões estratégicas da empresa, ou o impacto do ambiente institucional do país de destino sobre suas decisões (ROCHA; ÁVILA, 2015).

No país de origem, as instituições formais podem ter um impacto profundo na estratégia global das empresas (BEYER; FENING, 2012). São consideradas componentes centrais dos sistemas nacionais de negócios e inovação, desempenham um importante papel na manutenção da vantagem competitiva das empresas no exterior, como também, na influência dos processos cognitivos gerenciais e permitem ou restringem a aquisição e a implantação de recursos e capacidades estratégicas para uma melhor relação entre os atores no mercado externo (MARANO et al., 2016; CUERVO-CAZURRA, 2011).

As instituições formais compreendem as regras e padrões que foram codificados e que por sua vez, guiarão os comportamentos sociais por meio de estruturas regulatórias, políticas e econômicas (NORTH, 1990), inclusive para mercados internacionais (MARANO et al., 2016). Na estrutura legal/regulatória, as instituições formais do país de origem, centram-se em questões de propriedade privada e instituições contratantes.

O direito de propriedade refere-se a propriedade de ativos tangíveis ou intangíveis. As instituições de direitos de propriedade assumem a forma de regras e regulamentos que possuem o objetivo de proteger os cidadãos contra o poder do governo e direitos dos investidores (NORTH, 1990).

Já os direitos de contratação, enfocam a livre busca por parceiros para realizar as trocas comerciais; e os contratos em si são meios pelos quais as empresas negociam as trocas. As instituições contratantes determinam as regras e regulamentos que regem a contratação entre fornecedores e clientes (ACEMOGLU; JOHNSON, 2005). Dessa forma, as economias baseadas no mercado dependerão fundamentalmente do grau em que seus direitos de propriedade e contratos são respeitados. Caso estes direitos não sejam assegurados pelas instituições, haverá um aumento nos custos na produção, monitoramento e execução dos contratos (NGO et al., 2016).

Na estrutura econômica, as regulamentações comerciais incluem: regulamentações antitrustes, cumprimentos de contratos e supervisão do mercado financeiro que determinam

também, o acesso a recursos por empresas domésticas influenciando na sua competitividade internacional (WAN; HOSKISSON, 2003). A qualidade de tais regulamentos, quando advindos do país de origem, afeta positivamente o desempenho internacional das empresas (MARANO et al., 2016), pois reduzem os custos de transação, inibe comportamentos oportunistas e diminui a incerteza. Por um lado, isso acaba desenvolvendo uma economia local que dispõe de mais recursos e estimula as empresas a desenvolverem suas habilidades e rotinas para que possam ter um bom desempenho nos seus negócios internacionais (WAN; HOSKISSON, 2003). Por outro lado, a qualidade do regulamento de negócios do governo do país de origem, pode moderar negativamente as capacidades das empresas de obterem bons resultados com a internacionalização. Isso decorre, principalmente, da existência de instituições fracas no país de origem (MARANO et al., 2016).

E no que se refere ao ambiente político do país de origem o foco recai sobre a influência dos sistemas políticos especialmente os democráticos nas estratégias de internacionalização das empresas. Os sistemas democráticos tendem a gerar relações mais cooperativas e maior transparência, além de diminuírem o nível de risco político, melhorando conseqüentemente o desempenho internacional das empresas (MARANO et al., 2016). É possível ainda que as empresas localizadas em países com instituições políticas mais fortes lucrem mais do que as empresas de países com instituições mais fracas (WAN; HOSKISSON, 2003). Porém, de modo divergente a tal concepção, acredita-se também que os sistemas políticos instáveis podem forçar as empresas a desenvolverem estratégias para enfrentar tal condição, encontrando alternativas para suas operações estrangeiras (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010).

Há uma gama de pesquisas que visam explicar a relação entre as instituições formais domésticas na internacionalização das empresas. O trabalho de Gençtürk e Kotabe (2001) analisou o efeito do uso dos programas de assistência à exportação no desempenho das exportações. Os resultados apoiaram empiricamente a noção de que as empresas podem atingir diferentes níveis de envolvimento com a exportação e que os resultados de tal envolvimento podem ser assistidos por vários programas de promoção de exportação e medido em uma variedade de dimensões. Porém, apesar dos resultados demonstrarem que os benefícios competitivos da exportação são melhor avaliados à medida que aumenta o uso de programas de exportações, eles não corroboram necessariamente com um aumento das vendas e conseqüente aumento de rentabilidade. Entretanto, por meio desses resultados, os autores perceberam que esses programas não são um desperdício de recursos e enfatizam a importância de formular

metas orientadas para o desempenho na avaliação dos atuais programas de promoção de exportações e no desenvolvimento de novos programas.

Outro exemplo, é o artigo de Monticelli et al (2017) que investigou 21 representantes de instituições formais e empresas do setor vinícola brasileiro. Os resultados indicam que, apesar de haver uma influência positiva das instituições formais no processo de internacionalização das vinícolas brasileiras, há também uma influência negativa por meio de processos burocráticos em excesso, greves, altos impostos, favorecimento aos grandes produtores de vinho, negligenciando os menores, e legislações específicas que dificultam a comercialização com outros países.

Nesta mesma linha, o artigo de Ngo et al (2016) tinha como objeto de análise o papel do ambiente institucional formal do mercado doméstico no desempenho das exportações de empresas do Vietnã. Os resultados demonstraram que as especificidades institucionais internas afetam positivamente o desempenho das exportações, principalmente de empresas exportadoras maiores, pois estas possuem mais recursos e capacidades para explorar oportunidades, além de serem mais informadas e habilidosas.

Portanto, compreender como as instituições formais domésticas influenciam na internacionalização das empresas, torna-se crucial por cinco motivos: a) moldar a mentalidade geral dos gerentes locais para os negócios internacionais; b) atua como incentivador ou inibidor dos procedimentos necessários para exportação; c) determina a estrutura de custos e preços das empresas, o que afeta sua competitividade internacional; d) afeta o grau de risco e incerteza nas transações comerciais internacionais; e e) incentivam as empresas para entrar nos mercados internacionais (NORTH, 1990; NGO et al., 2016).

No Brasil, para incentivar as empresas a internacionalizarem suas operações, surgem os Programas de Promoção a Exportação. Estes programas integram políticas governamentais destinadas a auxiliar a atividade de exportação das empresas, seja prestando informações, incentivos fiscais, promovendo feiras comerciais, dentre outros. Em resumo, tais programas atuam como recurso externo às empresas, com vistas a proporcionar um envolvimento no mercado internacional de modo efetivo e bem-sucedido (GENÇTURK; KOTABE, 2001).

Quanto ao ambiente institucional do país hospedeiro este também influencia as empresas em suas decisões quanto a internacionalização, especialmente às relacionadas aos modos de entrada. A escolha do modo de entrada não é livre de restrições e precauções que minimizem riscos, já que podem existir barreiras legais que inibem o capital estrangeiro em

determinadas indústrias (ROCHA; ÁVILA, 2015). De modo geral, todas as empresas que entram em um mercado estrangeiro estão sujeitas às regulamentações locais de estabelecimento de negócios (BEYER; FENING, 2012).

Ademais, embora as instituições informais não façam parte do escopo desta pesquisa, reconhece-se o seu importante papel principalmente em países com instituições formais fracas. Em um ambiente onde as restrições institucionais formais, como leis e regulamentos, são frágeis, restrições informais podem desempenhar um papel significativo no desempenho dos negócios internacionais das empresas (PENG; WANG; JIANG, 2008).

O tópico seguinte elencará os aspectos do ambiente institucional, bem como, aspectos internos à organização que podem influenciar na escolha do modo de entrada em mercados internacionais.

2.1.4 Modos de Entrada no Mercado Internacional

Uma das principais decisões estratégicas das empresas ao iniciarem o processo de internacionalização é a escolha do modo de entrada. O modo de entrada pode ser definido de diversas formas. Root (1994) define como um arranjo institucional que permite a entrada de produtos, habilidades e demais recursos advindos de uma empresa em um país estrangeiro. Também pode ser entendida como um arranjo estrutural que possibilita a empresa implementar sua estratégia de mercado em um país anfitrião, permitindo uma combinação de modos de entrada (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Sendo assim, os modos de entrada podem ser classificados da seguinte forma: modos de entrada contratuais (licenciamento, franquia.), modos de entrada de investimentos (investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições), modos de entrada de exportação (direta e indireta) (ROOT, 1994). E alianças estratégicas, como as *joint ventures* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Os modos de entrada contratuais referem-se à transferência de tecnologia ou habilidade de uma empresa para seu associado no mercado externo. As principais formas de associações contratuais são: licenciamento e franquia (ROOT, 1994). O licenciamento é um acordo contratual, que permite que uma empresa, a licenciada, adquira o direito de fabricar e vender produtos ou demais ativos, como nome da marca, nome da empresa, segredo comercial e patente, em outro país. A empresa dona do ativo, a licenciante, recebe em contrapartida, taxas de *royalties* sobre as unidades produzidas e vendidas. O licenciado responsabiliza-se pelos

riscos e investimentos em instalações para que seja possível a produção, marketing e distribuição das mercadorias. Por este motivo, o licenciamento é considerado uma estratégia de entrada com poucos dispêndios para a empresa licenciante (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007; KOTABE; HELSEN, 2004; KEEGAN; GREEN, 2011; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006).

A franquia ou *franchising* faz parte da “família” do licenciamento, pois é também um acordo contratual no qual o franqueador concede ao franqueado o direito de usar os nomes comerciais, marcas registradas, modelos de negócios e/ou *know how* do franqueador em um determinado local e período. Por sua vez, o franqueado paga *royalties* e outras taxas, bem como, adere às políticas e práticas de toda a franquia. Uma análise adequada da viabilidade da franquia em um determinado país é de fundamental importância para o sucesso do negócio (KOTABE; HELSEN, 2004; KEEGAN; GREEN, 2011).

O modo de entrada de investimentos refere-se a posse de uma unidade produtiva no mercado internacional que pode executar todo o processo de fabricação ou apenas uma parte dele (ROOT, 1994). Um dos meios pelos quais esses investimentos podem ser realizados é a aquisição (ROOT, 1994).

As aquisições propiciam um rápido acesso a um novo mercado, além de possibilitar a obtenção de algumas habilidades humanas e técnicas. Apesar deste modo de entrada ter se tornado comum nos mercados internacionais, não está isento de custos, requerendo, na maioria das vezes, o financiamento de dívidas, o que acarreta em custos adicionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

No que corresponde às alianças estratégicas, estas também tem se tornado um meio popular de entrada em outros países. Uma das formas de aliança são as *Joint Ventures*. Uma *joint venture* é um modo de entrada para um único país-alvo, dentro do qual os parceiros compartilham da propriedade da empresa recém-criada (KEEGAN; GREEN, 2011). Por isso, é conhecido como uma forma de aliança estratégica. Cada sócio contribui com conhecimento e recursos para a parceria. Essas alianças estratégicas são muitas vezes requeridas por empresas de economias emergentes, no intuito de obter acesso a tecnologias, até então desconhecidas por elas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Mas não só as economias emergentes necessitam da formação de alianças estratégicas, já que este é um modo que permite o livre acesso a um mercado desconhecido sem altos dispêndios financeiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

A escolha pelo modo de entrada mais adequado é precedida por diversas razões que levam as empresas a expandir-se internacionalmente. Essas razões podem estar relacionadas com a busca de locais onde os custos de produção são menores, pode ser para conduzir seus produtos e serviços para mercados que apresentem uma demanda significativa ou ainda pelo fato de que o local no qual se deseja entrar oferece matérias-primas essenciais para a produção dos seus produtos (OFILI, 2016).

As teorias tradicionais de internacionalização de empresas também sugerem razões para a expansão internacional das organizações (CARNEIRO; DIB, 2007). Na teoria do Poder de Mercado, preconizada por Hymer (1960/1976) as empresas buscam uma posição de quase monopólio nos países em que atua, ao explorar as imperfeições de mercados através das suas vantagens específicas. A Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; COASE, 1937) apesar de não explicitar as razões para internacionalizar, posiciona uma atenção nos custos de transação sob a decisão do grau em que as atividades serão desempenhadas internamente à organização. O Paradigma Eclético (DUNNING, 1977) sugere algumas razões, como a busca de mercado para aumento de receitas por meio das suas vantagens competitivas, busca de eficiência por meio da redução de custos, busca por ativos estratégicos e capacitações obtidas nos mercados de destino.

O Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) sugere que a expansão internacional começará como uma resposta às pressões do mercado. A Teoria de *Networks* (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORGREN, 1989; JOHANSON; VAHLNE, 2003) estabelece como razões, a necessidade de seguir os participantes da rede de negócios ou simplesmente para aperfeiçoar o relacionamento entre eles. Por fim, na abordagem de Empreendedorismo Internacional (MCDOUGALL, 1989) a decisão sobre internacionalizar pertence ao empreendedor. Nesse sentido, as empresas que se destacam na internacionalização possuem uma cultura exportadora intrínseca à empresa e à gerência (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996). Desse modo, os fatores gerenciais tais como idade, experiência profissional e internacional, propensão à risco, nível educacional e conhecimento de outros idiomas, representam um indicador positivo como estimuladores do desempenho internacional das empresas (LEONIDOU; KATSIKEAS; PIERCY, 1998). Arelado a isso, a capacidade gerencial de estabelecer parcerias internacionais também é determinante de um desempenho exportador efetivo, principalmente no caso de empresas de menor porte, que centralizam as decisões nos tomadores de decisão (ROCHA, 2002).

Quando uma empresa então se convence da internacionalização, há algumas questões críticas do ambiente externo e interno à empresa, que devem ser observadas e que influenciarão na escolha do modo de entrada (KOTABE; HELSENS, 2004). No que se refere aos aspectos externos é necessário considerar: a estabilidade política, renda disponível, velocidade de crescimento daquela economia, preço do combustível, taxa de câmbio e grau de inflação. Mas não só isso, tamanho do mercado, segurança, questões culturais, nível de execução de contratos e como a questão da propriedade intelectual é tratada no país de destino, são pontos que também devem ser considerados (THOMAS, 2007; KOTABE; HELSENS, 2004).

Um aspecto importante para o entendimento dessa questão é o conceito de distância institucional, que corresponde as diferenças entre o país de destino e o país de origem. Logo, quando uma empresa decide se internacionalizar para um país que possui um ambiente institucional muito diferente do seu país de origem, então maiores dificuldades referentes à manutenção de legitimidade e transferência de práticas já adotadas, tornam-se eminentes (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Além disso, quando a distância institucional é maior as empresas tenderão a escolher modos de entrada que envolvam parcerias com empresas do país de destino, como as *joint ventures* para diminuir os riscos, já que seus parceiros possuem mais conhecimento das práticas adotadas naquele país. Em sentido oposto, na eminência de uma menor distância institucional, modos de entrada que envolvem maiores comprometimento de recursos, como subsidiárias integrais ou aquisições, tenderão a ser escolhidos (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Outro aspecto do ambiente institucional que influencia nas decisões sobre o modo de entrada, refere-se a força das instituições, nesse sentido, as instituições podem ser fortes ou fracas. Assim, quando os arranjos institucionais são fracos, como é o caso das economias emergentes, há maiores assimetrias de informação, o que aumenta os riscos relacionados a parceiros e os custos na busca por informações. Mas quando o quadro institucional é fortalecido, a necessidade de um modo de entrada que envolva parceria é diminuída, facilitando maior investimento direto para o exterior e minimizando aspectos burocráticos como autorizações e licenças, devido a maior transparência do ambiente institucional (MEYER et al., 2009).

O estudo de Rocha e Ávila (2015) analisou especificamente as decisões sobre o modo de entrada no mercado internacional com base nos pilares institucionais (SCOTT, 2001) regulatórios, normativos e culturais-cognitivos. No que se refere ao ambiente institucional regulatório dos países, este pode ser classificado em maior ou menor qualidade. No caso de

economias emergentes, o ambiente institucional tende a ser de menor qualidade e mais restritivos, gerando uma habilidade nas empresas em lidar com ambientes desregulados, dessa forma, quando uma empresa advinda de tais economias decide se internacionalizar, ela não terá problemas em escolher entre um país com alta ou baixa qualidade regulatória, por conseguir extrair benefícios dos dois ambientes institucionais regulatórios.

Em relação ao pilar institucional normativo, aspectos como valores, crenças, corrupção e burocracia estão incluídos neste pilar e segue a mesma lógica do pilar regulatório. Rocha e Ávila (2015) explicam que as empresas de economias emergentes geralmente estão acostumadas com corrupção e burocracia, estando à vontade tanto em ambientes institucionais, com aspectos normativos semelhantes ao do país de origem, quanto em ambientes em que os aspectos de corrupção e burocracia são mais baixos, já que minimizam os custos de fazer negócios. Tal flexibilidade das economias emergentes pode lhes garantir uma maior vantagem competitiva em relação às economias desenvolvidas.

E por fim, o pilar institucional cultural-cognitivo, é analisado de forma mais abrangente, já que os aspectos comportamentais das empresas e dos consumidores do país estrangeiro é quem influenciarão às decisões de modo de entrada das empresas. Desse modo, por ser mais subjetivo, os autores concluem que esse pilar não implica diferenças entre economias emergentes ou desenvolvidas.

Não obstante, os critérios internos à empresa também precisam ser observados, como por exemplo, conhecer os objetivos corporativos, torna-se imprescindível para a escolha do modo de entrada, pois se a empresa possui objetivos limitados, certamente irá preferir opções de entrada que envolva uma menor quantidade de recursos, como é o caso da exportação e do licenciamento. Por outro lado, as empresas mais proativas e ambiciosas tendem a escolher modos que lhes permita maior flexibilidade e disposição de recursos (KOTABE; HELSENS, 2004). Outro aspecto interno que influencia no modo de entrada, é a necessidade de controle da empresa, pois quanto mais controle a empresa desejar, maior deverá ser o comprometimento de recursos. E por fim, os ativos possuídos pela empresa, pois uma vez que possua ativos limitados, sejam eles humanos ou financeiros, poderão restringir as opções pelos modos de entrada (KOTABE; HELSENS, 2004). No empreendedorismo internacional, esses aspectos internos também conhecidos como fatores organizacionais, são importantes elementos na compreensão da cultura organizacional e empreendedorismo internacional, podendo a cultura inibir ou induzir à um comportamento internacional (MCDOUGALL; OVIATT, 2000). Dessa forma,

diante dos prós e contras presentes na escolha pela internacionalização e com base na compreensão dos critérios externos e internos à empresa, é que será escolhido o modo de entrada mais adequado (OFILI, 2016).

Um resumo dos aspectos que permeiam a escolha de cada modo de entrada, é exposto por Garrido, Larentis e Rossi (2006) como consta no quadro 2.

Quadro 2 – Quadro comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização.

Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais			
Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta Complexidade
Tipos	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	Joint ventures e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e Informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros de comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da

			complexidade organizacional.
Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Garrido, Larentis e Rossi (2006).

A exportação será mais bem detalhada no subtópico a seguir, por se tratar da forma comumente utilizada pelas MPMEs da indústria têxtil e de confecções.

2.1.5 Exportação

A exportação é uma das estratégias de entrada comumente escolhida pela maioria das empresas que iniciam sua expansão internacional. Pois ela é considerada a forma de entrada mais simples e menos custosa, ao mesmo tempo em que representa menor risco e controle devido ao baixo comprometimento de recursos investidos, não implicando em gastos com operações no exterior, tendo apenas que estabelecer veículos de marketing e de distribuição dos produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006; KOTABE; HELSENS, 2004). Inclusive, acaba tornando-se a única alternativa para muitas MPMEs que desejam se internacionalizar (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; KOTABE; HELSENS, 2004; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007), já que o seu porte e estrutura de recursos ainda limitados, comprometem os intentos de uma expansão internacional com

maiores investimentos financeiros. Dessa forma, as MPMEs acabam optando por este modo mais simples de entrada.

Estrategicamente, o sucesso de exportações principalmente advindas de economias emergentes, como o Brasil, vai depender não só dos recursos e capacidades que a empresa possui, mas também de como o ambiente institucional doméstico pode configurar seus mecanismos cognitivos, normativos e reguladores na promoção a exportação em tais economias (NGO et.al., 2016). Isso ocorre, pois, as escolhas estratégicas realizadas pelas empresas são guiadas não só por parâmetros industriais ou organizacionais, mas também institucionais, tanto do país de origem, quanto do país anfitrião (PENG et al., 2009).

As empresas que desejam engajar-se na exportação, podem escolher entre duas formas principais, que são: a exportação indireta e a exportação direta (ROOT, 1994). A Exportação Indireta ocorre quando a empresa resolve vender seus produtos no mercado externo por meio de intermediários independentes locais (KOTABE; HELSEN, 2004). Esse modo oferece tanto vantagens, quanto desvantagens. As principais vantagens é que a empresa fabricante obtém experiência instantânea sobre o mercado externo (KOTABE; HELSENS, 2004). Além do baixo volume de investimento e o baixo grau de risco que tais intermediários oferecem para a empresa fabricante (ROOT, 1994). Já as principais desvantagens relacionam-se ao quase nenhum controle sobre o modo como o seu produto é vendido no exterior. Caso haja um suporte falho às vendas, equívocos no estabelecimento de preços ou canais de distribuição ruins estes poderão levar a um baixo número de vendas e podem comprometer a imagem da empresa.

Percebe-se, portanto, que dado o baixo compromisso exigido, a exportação indireta é uma boa estratégia para as empresas que estão iniciando a sua expansão internacional. Esse modo é uma forma de “testar” os mercados externos e à medida que a demanda aumentar, o fabricante poderá optar por outro modo de entrada mais conveniente e proativo (KOTABE; HELSENS, 2004).

Já a exportação direta, a empresa fabricante é quem realiza suas próprias exportações, seja por meio de um departamento interno de exportação, subsidiária de vendas no exterior, através de vendedores-viajantes de exportação ou agentes e distribuidores do mercado-alvo (ROOT, 1994). Com o aumento das vendas internacionais, torna-se fundamental a realização da exportação por vias diretas. A escolha entre um e outro, segundo Kotabe e Helsen (2004), é a mesma entre “fazer ou comprar”, ou seja, a empresa deve escolher entre assumir a tarefa de exportação ou terceirizá-la.

Da mesma forma que a indireta, a exportação direta também tem vantagens e desvantagens. No que diz respeito as vantagens, a empresa que exporta tem muito mais controle das suas operações internacionais, sendo o potencial de lucro muito mais significativo. Além disso, permite que a empresa crie sua própria rede no mercado estrangeiro e obtenha o *feedback* dos clientes, que são importantes para sua reestruturação e manutenção nos mercados externos (KOTABE; HELSEN, 2004). Porém, há alguns contrapontos, uma vez que a responsabilidade pelas operações internacionais está sob a empresa fabricante, conseqüentemente aumenta as demandas de recursos sejam eles humanos ou financeiros. Isso ocorre, pois, a empresa passa a escolher e se responsabilizar desde a escolha dos mercados-alvo, passando pela identificação e seleção de representantes no mercado externo, até a determinação das funções logísticas (KOTABE; HELSEN, 2004).

Ao decidir pela internacionalização e escolher os modos de entrada mais adequados, as empresas poderão enfrentar ainda algumas dificuldades relacionadas tanto ao ambiente institucional, quanto ao ambiente interno da organização, como será explicado de forma mais abrangente no tópico a seguir.

2.1.6 Ambiente Institucional e Dificuldades para Internacionalizar

Apesar dos benefícios provenientes da internacionalização, as empresas enfrentam também, diversas dificuldades e ameaças decorrentes tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo à empresa (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014; MARANO et al., 2016; CAO, 2012). Essas dificuldades são maiores, especialmente, para as empresas localizadas em economias emergentes como é o caso do Brasil (CAO, 2012; PENG; PARENTE, 2012) devido as condições específicas que acabam afetando no processo de internacionalização das empresas (CUERVO-CAZURRA, 2012).

No que se refere as condições provenientes do ambiente externo, destacam-se o contexto social, político-regulatório, geográfico e econômico (CUERVO-CAZURRA, 2012). Em termos sociais, países emergentes são comumente caracterizados por possuírem níveis mais baixos de desenvolvimento social, como na saúde, renda e educação (PRAHALAD, 2004). Já em termos políticos-regulatórios, percebe-se uma instabilidade devido a dois aspectos: o risco-país que são os efeitos provenientes do ambiente político-legal e o custo Brasil, que envolve os custos trabalhistas, alta carga tributária, configurando-se como um dos principais obstáculos ao

crescimento do país (DJANKOV et al., 2002; MARIOTTI et.al., 2018) e a sua expansão internacional.

Em relação à geografia dos países em desenvolvimento, o destaque está na infraestrutura precária disponibilizada pelo governo devido a sua incapacidade de fornecê-la adequadamente. Essa negligência governamental acarreta em maiores custos para as empresas que, muitas vezes, precisam investir no desenvolvimento da infraestrutura necessária à internacionalização. Mas quando as empresas não puderem realizar tal investimento, precisarão adaptar as suas inovações à infraestrutura existente (PRAHALAD; MASHELKAR, 2010). E em termos de características econômicas, os países em desenvolvimento possuem um sistema de inovação mais simples, mercados de capital e fornecedores menos desenvolvidos (FURMAN, PORTER; STERN, 2002), e uma volatilidade cambial que não permite o planejamento no médio e longo prazo (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014).

Além destas, outras dificuldades também podem ser encontradas no ambiente externo, como é o caso da fraca estrutura institucional presente em economias emergentes (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005), pois a concessão de recursos financeiros e de conhecimento através de políticas industriais, comerciais, financeiras e tecnológicas, irá depender do apoio institucional oferecido pelo governo que, por sua vez, proporcionará um impacto significativo nas interações das empresas com a comunidade internacional (CAO, 2012). Outros exemplos associados à estrutura institucional são os poucos incentivos e programas de apoio do governo na minimização dos custos operacionais das empresas em seu processo de internacionalização (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014) e também, a corrupção, bastante comum em economias emergentes (LEE et.al., 2015).

Todas essas dificuldades acabam, na maioria das vezes, impelindo as empresas de economias emergentes a competirem globalmente, já que se torna muito custoso desvencilhar-se de tais obstáculos e competir com concorrentes globais que não possuem essas limitações (CUERVO-CAZURRA, 2012; MARIOTTI et.al., 2018).

Portanto, após conhecer os aspectos externos que dificultam a internacionalização, é indispensável compreender as condições provenientes do ambiente interno que costumam dificultar a internacionalização das empresas de economias emergentes. Essas condições estão relacionadas aos recursos tangíveis e intangíveis da organização, como por exemplo, a falta de experiências globais pelos gestores, capacidades tecnológicas e de inovação fracas, má governança e prestação de contas precárias (CAO, 2012), capital humano talentoso escasso,

falta de recursos financeiros, dificuldades de identificar e estabelecer parcerias no exterior, desconhecimento das leis e uma falta de consciência empreendedora voltada para ações de internacionalização (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014).

Dentre as principais dificuldades e obstáculos internos que podem ocorrer quando uma empresa decide se internacionalizar estão (CUERVO-CAZURRA et al., 2007): (i) perda de uma vantagem competitiva que acontece quando os recursos de uma empresa perdem vantagem quando são transferidos para o mercado externo; (ii) criação de uma desvantagem competitiva que ocorre quando os recursos que eram vantajosos deixam de ser quando são transferidos para outro país, destruindo o valor criado por outros recursos; (iii) falta de recursos complementares, que é quando as empresas carecem de recursos complementares essenciais para sua operação no mercado externo. Isso ocorre, devido às diferenças inerentes a cada país, onde alguns recursos adicionais podem ser necessários nesse novo ambiente que não eram necessários no país de origem.

Se tais dificuldades relacionadas à internacionalização possuem um impacto significativo nas grandes empresas, então as empresas que possuem um menor porte, como as MPMEs, podem simplesmente não conseguir transpor tais barreiras para iniciar um contato com o mercado externo. Os principais obstáculos para essas empresas estão relacionados ao seu porte e conseqüente falta de recursos tangíveis, e também sua idade e falta de experiência dos seus gestores, tal lógica a impede de se beneficiar totalmente de economias de escala, marca ou notoriedade, se comparado a empresas maiores (RECKLIES, 2001).

Já o SEBRAE (2015) aponta os seguintes pontos de vulnerabilidade das MPMEs: o desconhecimento dos mercados e a diminuta capacidade de explorar oportunidades nestes; o baixo volume de produção para atender a grandes compradores; a falta de capacidade de competir de seus produtos; ausência de mão de obra capacitada; e o custo-Brasil (câmbio valorizado, impostos elevados, burocracia e infraestrutura precárias) que acaba afetando mais os pequenos negócios do que os grandes.

Além das dificuldades e ameaças representadas pelo país de origem, as MPMEs também podem enfrentar dificuldades nos novos mercados, provenientes da responsabilidade de ser estrangeiro, que envolve o desconhecimento de todo funcionamento das instituições do novo país, tais como, suas leis, regime tributário, riscos macroeconômicos, políticos, sociais, comprometendo as iniciativas de internacionalização e sua efetividade (SPERS et al., 2008).

Dentre as dificuldades supracitadas, àquelas que mais afetam as MPMEs estão voltadas à responsabilidade de ser de pequeno porte, que envolve a falta de recursos, sejam financeiros ou humanos. Essa característica que predomina nas empresas de pequeno porte, acarreta em acesso limitado ao mercado de capitais, fazendo-se necessário a utilização de recursos provenientes de empréstimos bancários, que mesmo assim, são limitados e caros para essas empresas (SPERS et al., 2008).

Alternativamente, apesar das dificuldades e ameaças, as empresas de economias emergentes, sejam as de maior ou menor porte, vem utilizando esses obstáculos como incentivos para buscar os mercados externos e superarem as barreiras impostas no país de origem. Não é à toa que tais economias estão ganhando uma posição relevante na economia mundial, e a conseqüente quantidade de pesquisas estratégicas a respeito do tema só tem aumentado (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005; CARNEIRO; BAMMATZI; CAVUSGIL, 2018; CUERVO-CAZURRA, 2012).

Dessa forma, aspectos como a saturação do mercado interno, a liberalização econômica e a abertura do mercado brasileiro a concorrentes estrangeiros, são dificuldades que se bem trabalhadas poderão funcionar como estímulos à internacionalização. Pois as empresas poderão buscar novos mercados para atuarem, aumentando o ciclo de vida de seus produtos já saturados no ambiente doméstico, e também desenvolver uma vantagem competitiva frente a concorrência cada vez mais global. Os investimentos recentes em educação profissional e gerencial, a nova geração de gerentes com diversas habilidades linguísticas e de experiência no exterior e a disponibilidade de financiamento do BNDES, tem se apresentado também como formas de eliminar as dificuldades relacionadas a esses aspectos (CARNEIRO; BAMMATZI; CAVUSGIL, 2018).

No que diz respeito aos problemas decorrentes do fraco ambiente institucional das economias emergentes, muitas empresas têm participado de arranjos organizacionais e redes como forma de lidar com esse problema. Levando em consideração que o estabelecimento de colaborações com parceiros externos (universidades, institutos técnicos e de pesquisa), como também o licenciamento de tecnologias, a formação de *joint ventures*, fusões e aquisições oportunizam a conquista de conhecimentos científicos e tecnológicos avançados. Com isso, são reforçadas as capacidades internas de P&D dessas empresas, além de proporcionar um conhecimento de mercado como um todo (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005; MACADAR, 2009; CAO, 2012).

Por outro lado, este mesmo ambiente institucional fraco pode ser encarado como fonte de vantagem competitiva visto que as empresas destas economias emergentes devem ter maior flexibilidade estratégica de modo a melhor aproveitar às oportunidades e maior habilidade organizacional para lidar com os entraves relacionados a internacionalização (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005; LEE et al., 2014). Inclusive a corrupção, comumente encontrada nas economias emergentes, pode servir como estímulo para a internacionalização, principalmente de novas empresas (LEE et al., 2014) como uma alternativa de evitar os altos custos para lidar com governos corruptos nos países de origem.

Tomando como base as características inerentes às empresas de economias emergentes como propulsoras da sua internacionalização, Rammamurti (2012) realizou um estudo que objetivou explicar o curioso surto de multinacionais de economias emergentes (EMNEs) nas últimas décadas. Como resultado, ele observou algumas explicações promissoras. Ele explica que as vantagens de propriedade possuídas pelas multinacionais de economias emergentes, vão além das tecnologias de ponta ou marcas globais, normalmente características das multinacionais de economias desenvolvidas (DMNEs), passando a incluir a compreensão mais aprofundada das necessidades dos clientes dos mercados emergentes, a habilidade nata de atuar em mercados difíceis e a capacidade de produzir bens e serviços a custos mínimos, o que lhes garante um diferencial competitivo.

Portanto, muitas empresas investem no exterior para obter ativos estratégicos que as permitirão competir contra as empresas de países desenvolvidos, e evitar, conjuntamente, as falhas institucionais do país de origem, ou seja, usam a expansão internacional para compensar as desvantagens competitivas, melhor contra-atacar seus rivais no mercado doméstico e explorar suas vantagens competitivas em outros mercados (CUERVO-CAZURRA, 2012; CAO, 2012). Sendo assim, compreender as causas das dificuldades para a internacionalização, torna-se de fundamental importância tanto para os pesquisadores que estudam a internacionalização, quanto para os gerentes que lidam com a expansão de suas empresas (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados na dissertação, incluindo definição da estratégia de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

Assim sendo, tomando por ponto de partida o objetivo da presente dissertação, considera-se a metodologia de pesquisa qualitativa a mais adequada, uma vez que a metodologia qualitativa procura compreender como a realidade ocorre dentro de determinado contexto e como ela é construída socialmente (GUBA; LINCOLN, 2005) e que não pode ser reduzido à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001). Logo, a preocupação não está na mensuração dos fenômenos, mas no significado que os indivíduos atribuem a realidade (FLICK, 2009).

A metodologia qualitativa também implica a reflexividade do pesquisador e da pesquisa, pois considera a ação do pesquisador em campo como parte conjunta do conhecimento a ser produzido. Ademais, cabe salientar que uma das grandes vantagens da pesquisa qualitativa é a sua diversidade, uma vez que oferece variadas opções ao pesquisador, englobando uma abundância de abordagens e métodos (FLICK, 2009).

Considerando-se essa multiplicidade, compreende-se ser adequada a estratégia de estudo de caso para a presente pesquisa, por melhor responder perguntas do tipo “como” e “por que” de uma determinada situação, da qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

Assim, o estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos e lida com uma diversidade de evidências (grupos, organizações e indivíduos) e de métodos de coleta de dados (documentos, questionários, entrevista). Permite ainda, a compreensão dos fenômenos sociais complexos relacionados com o contexto em que estão inseridos (YIN, 2010). Dessa forma, sendo o ambiente institucional relevante nesta pesquisa, considera-se apropriada a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

A pesquisa é caracterizada ainda, como um estudo de casos múltiplos, ou seja, que contempla dois ou mais sujeitos e organizações, não buscando necessariamente compará-los, mas antes, analisando o objeto de estudo de forma particular (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, o estudo de casos múltiplos oferece resultados mais convincentes tornando-se mais robusto, entretanto, é exigido um maior dispêndio de recursos e tempo (YIN, 2001). Considera-se a

análise de mais de um caso essencial para a presente pesquisa, a fim de compreender a totalidade do fenômeno dos impactos do PEIEX na internacionalização das empresas do setor têxtil e de confecção do agreste pernambucano como um todo.

A fim de selecionar os casos da presente pesquisa, alguns critérios foram estabelecidos para escolher as empresas de micro, pequeno e médio portes que foram assistidas pelo PEIEX. Alguns destes critérios incluem dois grupos principais: i) ser empresa cuja principal atividade enquadra-se como integrante do setor têxtil e de confecção do Agreste pernambucano; ii) ter participado ativamente das atividades desenvolvidas pelo PEIEX na região.

As empresas foram indicadas pelos agentes do programa, mas para evitar um viés na indicação de somente empresas “satisfeitas”, optou-se também pela técnica de amostragem ‘bola de neve’ (BIERNACKI; WALDORF, 1981), ocorrendo a seleção de empresas por meio de indicação dos próprios empresários conforme iam sendo entrevistados. E para compor um quadro mais completo de análise foi escolhida uma empresa que apesar de contatada pelo programa não aceitou prosseguir com a capacitação. Com isso, procurou-se obter informações sobre as dificuldades que permeiam a aceitação do programa pelos empresários da região focal desse estudo, bem como a visão do empresário sobre internacionalização, podendo trazer novas perspectivas a análise. Sendo assim, a seleção dos participantes ocorreu por um processo não aleatório (CRESWELL, 2010).

3.1 COLETA DE DADOS

Para Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem vir de diversas fontes: documentos, entrevistas, observação participante, dentre outros. Essas fontes podem e devem ser usadas de forma complementar para a realização de um bom estudo de caso (YIN, 2001).

Ademais, a pesquisa qualitativa possui seus próprios critérios de rigor científico (FLICK, 2009; PAIVA; LEÃO; MELLO, 2007). Um destes critérios é a triangulação de dados, que garante validade e confiabilidade à pesquisa ao se utilizar diferentes fontes e distintas técnicas de coleta de dados. A utilização desse critério ajuda a enriquecer a compreensão do fenômeno estudado (PAIVA; LEÃO; MELLO, 2007).

Para esta pesquisa, foi feito uso da triangulação de diversas fontes de dados, tanto primários, como secundários. Assim, a fim de compor o corpus da presente pesquisa, os dados secundários foram buscados em artigos que contemplam a instituição pesquisada; relatórios de gestão e de desempenho da Apex, em nível nacional, do período de 2009 à 2018

disponibilizados no portal da agência; relatórios de atividades disponibilizados pelas instituições responsáveis pelo PEIEX, como os relatórios de atividades do ITEP, em nível regional, de 2009 à 2015; matérias divulgadas pela imprensa como no portal de notícias da globo (G1), no canal de notícias do MDIC e nos sites das instituições que operam o PEIEX; estudos de competitividade setorial à exemplo dos realizados pela ABIT e IEMI. Quanto aos dados primários, estes foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com dois tipos de atores: i) empresários e/ou colaboradores que participaram da capacitação do PEIEX; e ii) representantes do PEIEX na região, como coordenadores e técnicos extensionistas locais, responsáveis pela execução do programa. Dessa feita, objetiva-se acessar as diferentes perspectivas dos representantes tanto do programa PEIEX, quanto das empresas-alvo sobre o fenômeno investigado.

Considera-se a escolha desses dois atores apropriada, pois os primeiros são responsáveis por macro decisões como a de internacionalização nas suas empresas, podendo fornecer informações com propriedade e segurança sobre este processo. Além disso, esses atores são também visados pelo programa de extensão industrial exportadora para a qualificação. Além disso, o segundo grupo é constituído pelos agentes principais do PEIEX envolvidos na qualificação das empresas para exportação e que poderão fornecer um importante quadro da sua atuação junto as empresas do setor têxtil e de confecções do Agreste. Dessa forma, os entrevistados foram selecionados ou indicados considerando a relação direta com o Programa Extensão Industrial Exportadora ou pelo maior conhecimento técnico da instituição.

As entrevistas semiestruturadas dispõem de um roteiro com questões pré-estabelecidas e baseadas em teorias pertinentes aos objetivos e ao referencial teórico da pesquisa. A grande vantagem das entrevistas em metodologias qualitativas é a flexibilidade das mesmas, permitindo a alteração da ordem das questões de acordo com a necessidade (TRIVIÑOS, 1987), bem como o incremento de novas questões, de acordo com a particularidade das informações concedidas pelo entrevistado (GODOY, 2006).

As entrevistas foram realizadas individualmente com os atores acima discriminados, foram gravadas, exceto à realizada com a empresa Iska Viva e com um técnico extensionista da Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico - ASCES, que foram respondidas por *e-mail*. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas, a fim de, juntamente com os dados secundários, comporem o *corpus* da presente pesquisa. O roteiro de questões encontra-se nos

quadros 2 e 3 em anexo, elaborados pela pesquisadora, com base em cada um dos objetivos específicos e destinados a cada um dos atores mencionados.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas em uma amostra não randômica, sendo a unidade de análise da pesquisa definida como o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX). Com isso, foi possível reunir um corpus de 9 entrevistas, sendo 4 composta pelas empresas objeto do estudo de caso e 5 composta por representantes do PEIEX, dentre eles, técnicos extensionistas, monitores e coordenadores. É importante ressaltar que apesar das inúmeras tentativas, algumas empresas que se enquadrariam nos critérios pré-estabelecidos não aceitaram participar da pesquisa, em função, principalmente, da falta de tempo e de experiências insatisfatórias com o programa. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre Agosto e Novembro de 2019, pessoalmente ou por e-mail e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos a 03:30hr, que foram gravadas para posterior transcrição, consulta e análise.

Para uma coleta de dados mais precisa, um espaço temporal foi delimitado a partir do surgimento do PEIEX na região Agreste em 2009 até o ano de 2019. A coleta de dados compreendeu, portanto, empresas e/ou representantes do PEIEX que participaram da qualificação dentro deste período. Os entrevistados foram selecionados ou indicados pela relação direta com a área de Comércio Exterior, com o Programa de Exportação Industrial Exportadora (PEIEX) ou ainda pelo conhecimento técnico mais apurado sobre a instituição. No quadro 3, é demonstrado as funções de cada entrevistado, o respectivo parceiro com o qual foi estabelecido convênio e a duração das entrevistas.

Quadro 3 – Informações Gerais das Entrevistas

	Cargo	Empresa ou Parceiro	Duração
1	Coordenadora	UFPE/CAA	59min:05s
2	Monitor	UFPE/CAA	37min:26s
3	Monitor	ASCES	01h:30min:16s
4	Técnico Extensionista	ASCES	E-mail
5	Empresária	Ondas Moda Praia	03h:27min:63s

6	Empresário	Taci Baby	01h:41min:51s
7	Gerente Financeiro	Cavalheiro	24min:43s
8	Gerente Comercial	Iska Viva	E-mail
9	Empresário	Sport Company	39min:54s

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Além dos dados obtidos por meio de entrevistas presenciais, ocorreram também contatos posteriores com o objetivo de sanar alguns questionamentos, por meio de troca de e-mails ou mensagens de textos de aplicativos de celular, visto a oportunidade de explorar o tema com maior profundidade.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A última fase dos procedimentos metodológicos se refere à escolha do método para analisar os dados colhidos, ainda que, na pesquisa qualitativa, a análise ocorra muitas vezes simultaneamente à coleta dos dados. Nesta pesquisa a opção é pela análise de conteúdo (AC). Essa técnica visa compreender a construção de significado que os indivíduos externalizam no discurso (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Para tanto, utiliza-se procedimentos sistemáticos na descrição de conteúdo que visa obter indicadores para inferir conhecimentos (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo é um procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem, de produtos da mídia a dados de entrevistas. Ainda, a análise de conteúdo objetiva classificar o conteúdo dos textos em um sistema de categorias (FLICK, 2013). Dessa forma, a análise de conteúdo baseada no sistema de categorias é o tipo de técnica de AC que Bardin (2016) nomeia de “análise categorial” (BARDIN, 2016, p. 201).

Esta análise se desenvolve em algumas etapas, sendo:

- 1) Pré-análise: fase da organização da pesquisa, que objetiva sistematizar as ideias iniciais, escolher os documentos do corpus da análise, formular os objetivos e providenciar a preparação do material.

- 2) A exploração do material: consiste em recortar o material coletado em unidades de registro que serão enumerados para posterior classificação e agregação das informações em categorias temáticas.
- 3) O tratamento dos resultados: trata-se da inferência e interpretação obtidos através do material coletado das diversas fontes, seja entrevista, documentos e observação, respaldadas no referencial teórico.

As fases 2 e 3 ocorreram de forma simultânea e após a coleta dos dados, quando a pesquisadora esteve de posse do material que compôs o *corpus* da pesquisa. Assim sendo, ao longo do trabalho, foi realizada a interpretação dos dados coletados em campo, relacionando as categorias com a fundamentação teórica estabelecida, mas também mantendo abertura a novas opções de categorias que a pesquisa em campo pôde ressaltar. Como o principal instrumento de coleta de dados escolhido foram as entrevistas semiestruturadas, já existiam, portanto, tópicos pré-estabelecidos a serem trabalhados no momento das entrevistas. Sendo assim, optou-se pela categorização baseada na classificação de elementos, por diferenciação, estabelecidos previamente (BARDIN, 2011). A escolha das categorias obedeceu às regras de exaustividade, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade sugeridas por Bardin (1977), resultando em uma maior facilidade na escolha das categorias.

Por meio da fundamentação teórica da presente pesquisa foi possível elaborar categorias de análise para o roteiro das questões de pesquisa (Quadro 4). Posteriormente, o tratamento dos dados foi realizado com o intuito de torná-lo válido e significativo, conduzindo para a elaboração das conclusões da pesquisa (BARDIN, 2011).

Quadro 4 – Categorias de Análise utilizadas para roteiro de entrevistas

Categorias	Subcategorias	Referências
Caracterização	História; relevância no setor T&C.	FERRAZ, 2019; DORNELAS, 2016; GENÇTURK; KOTABE, 2001; CNI, 2019; Sites das instituições.
Papel e Influência da Instituição Formal	Papel e influência da instituição formal, MPME's; importância para o Setor T&C.	BEYER; FENING, 2012; MARANO et al., 2016; CUERVO-CAZURRA, 2011; NGO et al.,

		2016; PENG; WANG; JIANG, 2008; Sites das instituições.
Benefícios e Dificuldades provenientes do PEIEX (Avaliação da Instituição Formal)	Benefícios, limitações, dificuldades ao aderir ao PEIEX, metodologia, sugestões de melhorias; PEIEX.	DORNELAS, 2016; GENÇTURK; KOTABE, 2001; SERINGHAUS; BOTSCHEM (1991); Sites das instituições.
Processo de Internacionalização	Exportação; quando, onde e porque exportar; adaptações para internacionalização; PEIEX.	ROOT, 1994; KOTABE; HELSEN, 2004; CARNEIRO; DIB, 2007; ROCHA; ÁVILA, 2015; SEBRAE; CNI; IEMI; DIEESE.
Ambiente Institucional	Relação com a instituição formal; percepção e influência das demais instituições formais no setor; fatores institucionais (políticos e econômicos) que afetam o desempenho internacional; legitimidade; isomorfismo no setor; instituição informal.	PENG; WANG; JIANG, 2008; SCOTT, 2005; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; PENG, 2002; PENG; KHOURY, 2008; PENG et al., 2009; XU; MEYER, 2013; CUERVO-CAZURRA, 2012.

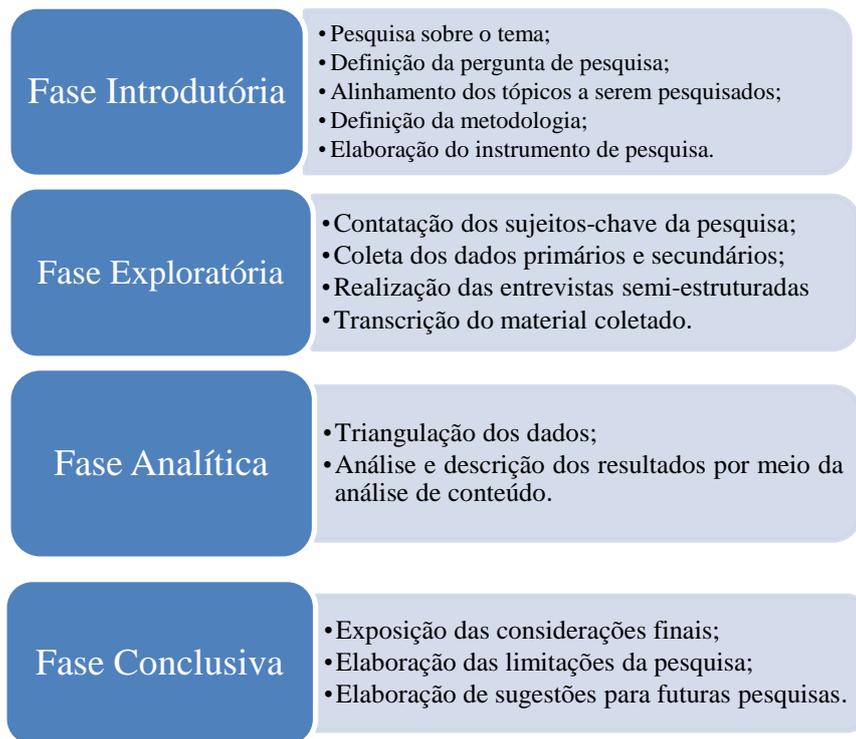
Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Finalmente, a análise de dados foi realizada por meio das anotações de campo, gravações autorizadas nas entrevistas, materiais impressos e, também, localizados em sítios eletrônicos dos atores consultados na pesquisa. A análise de conteúdo utilizada visou a inferência do conhecimento por meio de indicadores sejam eles, quantitativos ou não (BARDIN, 2011), objetivando considerar adequadamente as evidências obtidas, conquistando neste processo, conclusões analíticas convincentes (YIN, 2010).

3.3 DESENHO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Visando esclarecer as etapas seguidas para a elaboração e conclusão desse estudo, um desenho metodológico foi exposto na figura 3, de forma a representar as etapas seguidas na presente pesquisa.

Figura 3- Desenho das Fases da Pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Considerando a metodologia abordada, a próxima seção apresentará um panorama do setor têxtil e de confecção.

4. SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

Partindo do objetivo deste estudo que é identificar como a APEX/PEIEX como instituição formal influencia na internacionalização das empresas do setor têxtil e de confecções do Agreste Pernambucano, torna-se relevante analisar o setor objeto de estudo dessa pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

A existência de tecidos no Brasil é anterior à chegada dos portugueses, pois os indígenas já utilizavam e teciam o algodão (STEIN, 1979). Com a colonização, desenvolveu-se uma forte produção algodoeira nas regiões Norte e Nordeste do país. Essa forte cultura do algodão acompanhou o desenvolvimento do país tornando-se matéria prima abundante e incentivando a criação de fábricas têxteis no Brasil em boa parte do século XIX, principalmente na região Nordeste (PRAZERES, 2016). A partir de então, as formas de produção têxtil que aconteciam de modo artesanal, passam a ser industrializadas e avançam para a região Sudeste do país (PRAZERES, 2016). Desde então, os investimentos em tecnologias de produção não cessaram, tornando-se um dos maiores setores industriais do mundo (CNI, 2017).

O setor têxtil e de confecção é considerado um dos mais tradicionais e complexos na atualidade. No Brasil, este setor representa a quarta maior cadeia produtiva integrada e verticalizada do mundo e a maior do hemisfério ocidental (CNI, 2017). Segundo o SEBRAE (2008), a Cadeia Têxtil e de Confecções – Cadeia T&C, pode ser dividida em três partes: a cadeia principal com a produção de fios e malhas (com algodão ou fibras sintéticas), estamparia e aviamentos (linhas, botões, rendas), que atende a atividade de vestuário nos seus mais variados tipos (roupas, artigos de malharias, produtos de cama/mesa/banho e de decoração). A comercialização e a logística são complementares e ocorrem por meio de distribuição em feiras, lojas e por mecanismos informais como os camelôs.

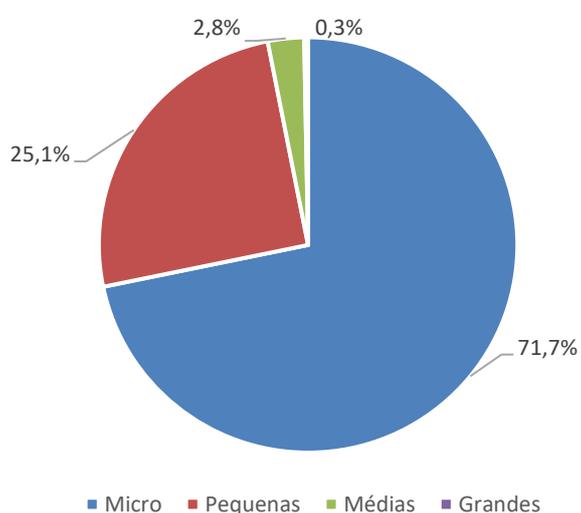
A cadeia a montante envolve a produção de matérias-primas, máquinas, rendas que são utilizadas nas unidades produtivas da cadeia anterior. É formada pela agricultura que fornece o algodão para processo de fiação e tecelagem, a indústria petroquímica que oferece fios sintéticos, indústria de aviamentos e a indústria de máquinas e equipamentos. Já a cadeia a jusante é formada pela indústria da moda composta por ateliês de moda e design, serviço especializado de exportação, dentre outros.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria – CNI (2017), o setor têxtil e de confecção brasileiro tem grande relevância mundial, pois é considerado o quinto maior do mundo e o quarto maior em confecção. Além disso, é autossuficiente na produção de algodão e é o quarto maior produtor e terceiro maior consumidor de *denim* do mundo, segmento no ramo de *jeanswear*. Possui também, investimentos significativos na produção de fibras químicas e tecidos sintéticos que são fabricados com insumos nacionais e importados, posicionando o país como referência também em *beachwear*, moda *fitness* e moda íntima.

Segundo dados da Feira Brasileira para a Indústria Têxtil – FEBRATEX, esse setor conta ainda com mais de 30 mil empresas em atividade, sendo um grande gerador de oportunidades de emprego. O setor emprega atualmente 1,7 milhões de pessoas de forma direta. Essa mão de obra é constituída em sua maior parte por mulheres, representando 75% do total de empregados.

Em relação ao porte das empresas que constituem esse setor, 96,8% são micro e pequenas empresas, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição de empresas por porte.



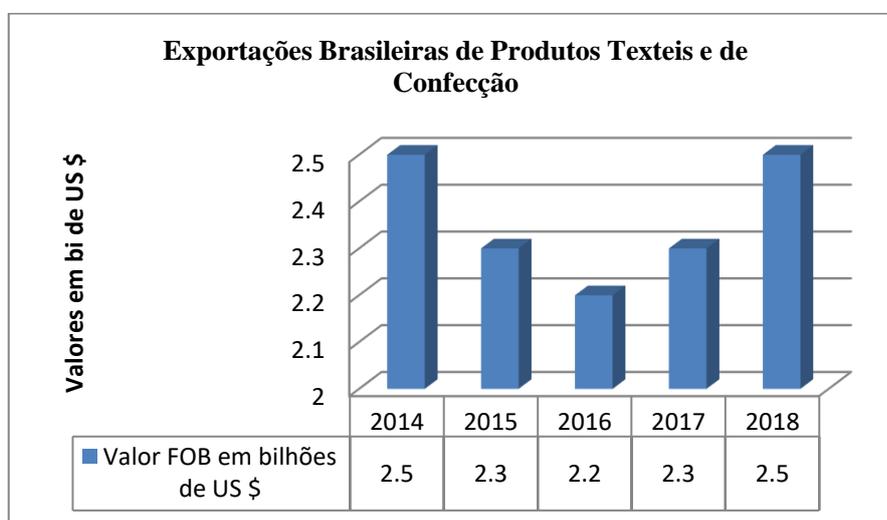
Fonte: Adaptado CNI (2017).

Em termos de exportações têxteis e de confecções, o Brasil alcançou em 2018 um resultado de cerca de 2,5 bilhões, um dos melhores nos últimos cinco anos, como consta no gráfico 4. Embora o Brasil esteja entre os maiores produtores mundiais do setor T&C, a sua

participação mundial ainda é tímida, possuindo apenas 0,3% da participação (em valor exportado) e posicionando-se como 40º posição no *ranking* de principais países exportadores (CNI, 2017). A aptidão manufatureira do setor têxtil e de confecção no Brasil sinaliza um cenário potencial a ser explorado. Mas para isso, é preciso preparar os gestores a voltarem-se para os mercados internacionais, o que já vem sendo realizado pela Instituição de apoio APEX-Brasil (CNI, 2017).

Realizando um recorte geográfico, mais precisamente para o Estado de Pernambuco, é possível observar a importância do setor para a economia do Estado. Em relação ao setor têxtil, Pernambuco possui ao todo 85 unidades produtoras incluindo as unidades de fiação, tecelagem plano e tecelagem de malhas, todas essas unidades empregam juntas 5,8 mil trabalhadores. Em termos de produção de artigos têxteis, foram produzidas 44,4 mil toneladas em 2017, já em relação a valores monetários, a produção têxtil chegou a R\$ 1,03 bilhão no mesmo ano. As vendas do setor direcionam-se, principalmente, para a região Sudeste que representa 42,7%, seguida da região Nordeste com 40,2%, sendo 14,9% direcionados ao próprio Estado de Pernambuco (IEMI, 2017).

Gráfico 4 - Exportações Brasileiras de Produtos Têxteis e de Confecção.



Fonte: Construção Própria com base nos dados do MDIC (2019).

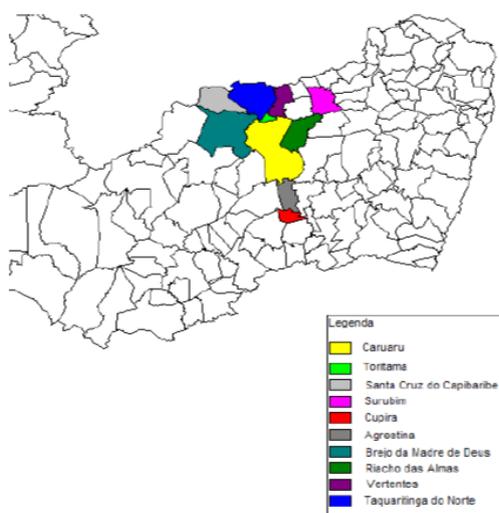
Em relação aos artigos de vestuário ou de confecção, Pernambuco conta com 964 unidades produtoras. Em 2017 essas unidades empregaram juntas cerca de 43,4 mil funcionários e confeccionaram um montante de 235,8 milhões de peças, demonstrando crescimento se comparado aos três anos anteriores. Neste setor, as vendas são direcionadas em

maior parte para o Nordeste que representa 68,6%, tendo o Estado de Pernambuco a parcela de 46,2% (IEMI, 2017).

No que tange as exportações dos dois setores (têxtil e confecção), Pernambuco alcançou um bom resultado em 2018, com cerca de 6,2 milhões exportados. Esse valor representa um grande salto em comparação ao ano anterior que exportou em torno de 1,3 milhões em artigos têxteis e confeccionados (MDIC, 2019).

Um dos principais polos do setor têxtil e de confecções do Estado, está localizado na região Agreste de Pernambuco, que tem como principais cidades: Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru. Além destas, outras 7 cidades têm como atividade econômica principal a produção de T&C, como é possível observar na figura 3. O Polo é constituído por cerca de 18 mil empresas, entre formais e informais e é formado predominantemente por micro, pequenas e médias empresas, um reflexo da realidade do país. Além disso, empregam mais de 100 mil pessoas que representam a maior parte da produção do Estado.

Figura 4 - Ilustração dos dez municípios pertencentes ao agreste pernambucano.



Fonte: Sebrae (2013).

Dentre as três principais cidades do setor, Caruaru é a que possui a maior produção de confecções. O município possui uma participação de 29% da produção total do Estado, seguida da cidade de Santa Cruz do Capibaribe com 24% do total fabricado (IEMI, 2017).

O surgimento do Polo Têxtil e de Confecções do Agreste tem sua origem na indústria de calçados que se desenvolveu na região em meados da década de 30, especialmente em dois municípios: Caruaru e Toritama. Foi a fabricação de calçados na região, que estabeleceu as

bases para a instalação da indústria têxtil e de confecções. Por volta da década de 70, a região Agreste já era reconhecida por fabricar e comercializar produtos têxteis, com destaque para a cidade de Santa Cruz do Capibaribe que se especializou em artigos têxteis em malhas (ROCHA; SILVA JÚNIOR; VIANA, 2015).

Nesse período, os empreendimentos da região sentiram a necessidade de atender a demanda emergente por produtos de vestuário, buscando em São Paulo, para isso, sobras de tecidos para a produção de suas peças. Essa habilidade de transformar restos de tecidos em produtos, deu o nome a famosa feira da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, a Feira da Sulanca. Nos anos 90, o alto volume de peças produzidas abriu espaço para conceitos de estilismo na produção pernambucana, as peças simples e que antes estavam limitadas ao Estado passaram a incorporar tendências nacionais e internacionais (SEBRAE, 2013).

Ao mesmo tempo em que essa indústria avançava na região, ocorreu um aumento da demanda por mão de obra local, empregando boa parte da população das cidades vizinhas. Desde então, este importante setor é responsável por grande parte das oportunidades de emprego na região como já explanado (DIEESE, 2010).

Dos três principais municípios do Polo T&C pernambucano, apenas Caruaru possui valores significativos nas exportações, mas mantém a balança deficitária. Santa Cruz do Capibaribe possui valores bem abaixo ao que é exportado por Caruaru e também apresenta déficit na balança comercial. Em relação aos principais produtos importados e exportados, Caruaru destaca-se pela exportação de tecidos ou artigos de vestuário. Do total das exportações, 76,6% tem como destino a Angola. No caso das importações, a preferência é por tecidos e máquinas chinesas (DIEESE, 2010).

O município de Santa Cruz do Capibaribe, por sua vez, costuma exportar artigos de vestuário e importar tecidos e maquinários chineses. No que se refere a Toritama, sua participação no comércio internacional é com as importações, ainda que possua valores muito baixos. Boa parte do que é importado por este município, corresponde a equipamentos coreanos e chineses, destinados a indústria têxtil (DIEESE, 2010).

Silva (2011) identificou como um dos maiores entraves às exportações locais de confecção, a questão da informalidade, pois a maior parte dos empresários locais produz em “fabricos” ou “facções”. O primeiro é uma espécie de linhas de produção normalmente instaladas nas próprias casas e constituídas por membros de uma mesma família ou prestadores de serviços que dificilmente são regularizados. O segundo tipo, diz respeito à flexibilização da

montagem do produto final, fragmentando assim a produção entre diferentes prestadores de serviços. O principal objetivo desse modo de produção é a redução dos custos de manutenção de uma planta produtiva própria.

Estima-se que 93% das facções sejam informais, embora existam facções formalizadas também. Enquanto que 66% das empresas estruturadas estão na informalidade, apesar de existir em quantidade menor, ainda representa mais da metade das empresas do Polo. O grande problema é que muitas empresas possuem uma formalização de fachada, enquanto continuam com o bruto das suas operações no sistema chamado de informalidade formal e isso pode ocorrer de duas formas. Primeiro, o empresário confeccionista pode regularizar apenas sua loja na cidade ou no centro comercial, o que lhe garante o número de CNPJ e as correspondentes inscrições nas fazendas Estadual e Municipal. Segundo, é quando a empresa recorre à mão de obra informal das facções para boa parte das suas necessidades produtivas. Dentre as três principais cidades do Polo de Confeccões, Santa Cruz do Capibaribe é a cidade que apresenta a maior taxa de informalidade (81,2%), seguida de Caruaru (78,7%) e Toritama (77,1%) (SEBRAE, 2012).

Apesar do número extremamente alto, tem havido uma queda no percentual da informalidade decorrente, sobretudo, da fiscalização tributária, trabalhista e ambiental; ao melhor tratamento fiscal no setor por meio de leis e decretos federais e estaduais e a certificações qualificadoras das empresas para comercialização com outras regiões do país, concedendo-lhe, com isso, uma pressão pela formalização. Apesar desta informalidade poder gerar vantagens competitivas temporárias, no longo prazo pode representar uma ameaça à sustentabilidade, principalmente porque o acesso ao crédito fica prejudicado, limitando a capacidade de crescimento e desenvolvimento das empresas, inclusive, para os mercados internacionais (SEBRAE, 2012).

No que se refere à possibilidade de internacionalização, essa informalidade é impeditiva graças ao rigor da fiscalização alfandegária. Silva (2011) aponta ainda, a força da concorrência chinesa que consegue oferecer preços mais baixos, mesmo o mercado local operando sobremaneira de modo informal e com custos baixos de produção. O que corrobora com os apontamentos realizados pelo SEBRAE (2013) sobre as ameaças potenciais ao Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano, colocando o mercado chinês como forte concorrente para os empresários do setor T&C do Agreste pernambucano.

O Polo de confecções possui ainda, características de um arranjo produtivo local (APL), que se constitui em “uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (SEBRAE, 2014). Os APLs possuem uma importância primordial para o desenvolvimento local, tendo no aspecto da liderança seja das empresas, empreendedores e atores sociais, a mola propulsora desse desenvolvimento, contribuindo também, para a competitividade das empresas brasileiras, principalmente, as MPMEs (SEBRAE, 2014).

Segundo Lastres (2007), a abordagem de APL no contexto de políticas públicas e privadas, ocorreu no Brasil em 1999 na competência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Juntamente à parceiros federais, estaduais, foi iniciado um trabalho de reconhecimento de APLs no país, ao mesmo tempo que foram fomentados projetos de pesquisa que contribuíssem para o aperfeiçoamento de produtos e processos. Com a criação do grupo interministerial de APL coordenado pelo MDIC, com a participação de 21 órgãos atuantes na esfera federal no ano de 2003, todas as ações nesse sentido foram integradas e formalizadas no grupo de trabalho permanente para APL (GTP). Em 2008, um novo levantamento para identificação de APLs foi realizado, no intuito de conhecer seus estágios de evolução, como parte do plano plurianual de governo 2004-2007. Desde então, diversas ações foram direcionadas aos Arranjos Produtivos locais, dentre eles, o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).

Portanto, um dos principais desafios do Polo é o desenvolvimento de políticas públicas, com vistas a dar suporte e alongar a vida das MPMEs, fomentando seu crescimento e sustentabilidade, principalmente diante da competitividade nacional e internacional (DIEESE, 2010). É nesse sentido que o Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE) foi pensado para a região Agreste de Pernambuco, com vistas a capacitar para exportação, as micro, pequenas e médias empresas da região, especialmente do setor têxtil e de confecção.

Após a caracterização do setor têxtil e de confecção e de compreender a potencialidade para exportação dos produtos do Agreste pernambucano, o próximo tópico abordará sobre o papel dos Programas de Promoção à Exportação.

4.2 PROGRAMAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO

A competição em âmbito global para ser bem-sucedida precisa levar em consideração uma série de fatores, dentre eles, está o uso efetivo da informação. A informação pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, principalmente em mercados desconhecidos. Pensando nisso, o governo tanto de países desenvolvidos, quanto de países emergentes tem desenvolvido programas de promoção à exportação, que tem como objetivo fundamental, servir como recurso externo às empresas, de modo a fornecer informações vitais para um desempenho efetivo no mercado externo (GENÇTURK; KOTABE, 2001). Em termos gerais, os programas de promoção à exportação podem ser definidos como “medidas públicas destinadas a auxiliar a atividade de exportação das empresas, desde aconselhamento, incentivos fiscais e financiamento de exportações até feiras comerciais e vendas” (GENÇTURK; KOTABE, 2001. p. 51).

Sendo assim, os programas de promoção à exportação reduzem a incerteza e o risco de mercado e de possíveis atitudes oportunistas das empresas localizadas no exterior, tudo isso ao fornecer informações de mercado e coordenar atividades que facilitem as transações comerciais entre os países (KÖNIG, 2016). Outros benefícios decorrentes dos Programas de Promoção à Exportação são descritos por Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) como: estimular o interesse pela exportação junto à classe empresarial e ajudar os empresários a identificar no comércio internacional uma oportunidade de crescimento, diminuindo as percepções, muitas vezes, superdimensionadas dos riscos, custos e complexidades da exportação.

Esses programas acabam servindo como reflexo de prática da política de governo, que muitas vezes são articuladas, mas não são executadas (KÖNIG, 2016). Em termos gerais, os programas de promoção à exportação podem ser definidos como “medidas públicas destinadas a auxiliar a atividade de exportação das empresas, desde aconselhamento, incentivos fiscais e financiamento de exportações até feiras comerciais e vendas” (GENÇTURK; KOTABE, 2001. p. 51).

Não obstante, os programas têm servido também de apoio ao desenvolvimento das economias. Inicialmente o foco era apenas na promoção à internacionalização por meio da exportação, mas tem havido uma ampliação do escopo de atuação, que compreende formas que exigem maiores comprometimentos de recursos, como os investimentos diretos externos (IDEs). É importante frisar também, que apesar do foco de tais programas serem às empresas

com potencial exportador, demonstrando as oportunidades externas e conhecimentos sobre exportação, além de dar suporte ao planejamento e consecução das atividades no ambiente internacional, essas iniciativas precisam também, servir como conselheiras do governo sobre redução de barreiras à exportação e novas formas de incentivo aos exportadores existentes e potenciais (KÖNIG, 2016).

Outro ponto relevante é que diante da complexidade do comércio internacional, os programas de promoção à exportação surgem também, como facilitadores de um grupo de empresas que representam uma parcela significativa da economia mundial, mas sofrem com a falta de conhecimento sobre o tema e com as diversas dificuldades inerentes à sua constituição, que são as MPMEs. Dessa forma, micro, pequenas e médias empresas também têm se beneficiado do apoio desses programas de exportação, para a sua inserção no mercado internacional (SERINGHAUS; BOTSCHEN, 1991).

No caso do Brasil, o governo federal identificou a necessidade de estimular o comércio exterior brasileiro, para tanto criou uma série de órgãos e agências com vistas a fornecer maior agilidade e financiamento para as empresas exportadoras, são elas: a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e investimentos (APEX BRASIL), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Departamento de Promoção Internacional do Itamaraty, entre outros (RODRIGUES, 2004).

Com vistas a atender aos objetivos do trabalho, apenas a APEX-Brasil será contemplada na investigação, pois realiza importantes atividades de promoção internacional dos produtos brasileiros, além disso, a agência atua de modo integrado com diversas instituições, sendo muitas delas complementares às ações da APEX, ou ainda, agem de modo simultâneo em parceria com a agência. O tópico seguinte abordará a análise de resultados dessa pesquisa, contemplando, também, as características dessa Instituição formal de apoio, com especial foco no Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), que está sob sua coordenação.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo se propõe a abordar os resultados obtidos por meio da análise e interpretação dos dados primários e secundários que foram coletados obedecendo, primordialmente, às categorias de análise pré-estabelecidas, com base no referencial teórico apresentado.

O capítulo é estruturado sequencialmente da seguinte forma: na primeira seção é apresentada a caracterização da instituição formal e das empresas do setor T&C que participaram do PEIEX; para em seguida, responder a cada um dos objetivos específicos que se constituem na análise do ambiente institucional do Polo de Confeções; influência do PEIEX na internacionalização das MPMEs do Setor Têxtil e de Confeções do Agreste Pernambucano e; na identificação dos principais benefícios e dificuldades provenientes do PEIEX no Polo de Confeções do Agreste Pernambucano, incluindo recomendações de melhorias ao programa. Por fim, o estudo é finalizado com as considerações finais da pesquisa, as limitações do trabalho e com sugestões para pesquisas futuras.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FORMAL E EMPRESAS DO SETOR

A instituição formal, nesse estudo, corresponderá, especialmente a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), no âmbito do Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), enquanto que as empresas compreenderão as organizações do Setor Têxtil e de Confeções do Agreste Pernambucano participantes do referido programa. A história das empresas do setor T&C do Agreste de Pernambuco, inicia-se especialmente com a indústria de confecção que em Pernambuco emergiu na região Agreste do Estado, nas décadas de 1950 e 1960 no município de Santa Cruz do Capibaribe.

Com o surgimento do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco e a consequente investida Chinesa no mercado potencial local, esforços governamentais, tais como a instituição de programas como o PEIEX, surgiram no setor, no intuito de combater a concorrência e criar uma expertise de exportação nas empresas da região. Essas instituições formais objetivam sobretudo a disseminação de regras e regulamentos que são comportamentos comuns desse tipo de instituição. No caso da entidade institucional representada pela APEX/PEIEX que surgiu na região Agreste na última década, têm-se buscado estimular a internacionalização das empresas

do setor T&C, baseado na qualificação empresarial, diagnósticos, indicação de reformulações de produtos e processos e mudança no comportamento para exportação.

O papel desempenhado tanto pelas instituições formais, quanto pelas empresas do setor constituem-se em esforço crescente para a consolidação do setor T&C do Agreste Pernambucano. Esse trabalho conjunto tem fomentado, ainda que lentamente, avanços na mentalidade de exportação dessas empresas. Nos próximos capítulos, são tratadas especificamente a instituição formal pesquisada e as empresas entrevistadas do setor T&C.

5.1.1 Instituição Formal

Após o desenvolvimento e a constituição formal do Pólo T&C do Agreste Pernambucano, uma série de lacunas locais referentes a técnicas, regulamentos, legislação relacionadas a exportação, tornaram-se aparentes, fazendo-se necessário o surgimento de instituições que agissem no intuito de fomentar o crescimento do setor por meio da exportação. Para tanto, um trabalho de “educação exportadora” precisava ser realizado junto aos empresários para que primeiro fossem desmistificados diversos conceitos relacionados a exportação e transposto muito da barreira cultural, como a informalidade e foco demasiado no mercado interno existentes no setor.

O PEIEX então, surge em 2009 na região Agreste, visando atender empresas dos diversos setores da indústria, mas, especialmente, as empresas do setor têxtil e de confecção por serem a base da economia local. É verdade que outras entidades institucionais atuam na região e apresentam em suas diretrizes ações de incentivo à internacionalização das empresas do setor T&C, a saber: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de nível Nacional; Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), de nível Estadual; Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD DIPER) também de nível Estadual; e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) de abrangência Nacional. No entanto, por boa parte dessas instituições atuarem em parceria com a APEX, aparecendo, muitas vezes, em um estágio simultâneo ou posterior ao PEIEX é que este último será tratado de forma prioritária nessa pesquisa.

A seguir é realizado uma explanação dessa instituição formal, e posteriormente das empresas entrevistadas.

5.1.2 A APEX- Brasil

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX - Brasil), foi criada por meio de Decreto Presidencial em 2003 e é constituída como entidade sem fins lucrativos, de direito privado, interesse coletivo e utilidade pública. Seu objeto é executar, junto ao poder público, políticas de promoção de exportações, ações para promoção de investimentos, gerar empregos e apoiar às empresas, em especial, as de pequeno porte, conforme as políticas nacionais de desenvolvimento.

Para tal, a APEX-Brasil realiza diversas ações comerciais que objetiva promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no mercado externo. Essas ações ocorrem por meio de missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em feiras internacionais, organização de visitas de compradores estrangeiros para conhecer a estrutura de produção brasileira, com vistas ao fortalecimento da marca Brasil.

Atualmente, a agência está designada ao Ministério das Relações Exteriores (MRE), após edição no Decreto nº 8.788 em 21 de junho de 2016, alterando a vinculação e a supervisão da APEX-Brasil do MDIC para o atual Ministério. Para a consecução das suas atividades, a APEX-Brasil trabalha de forma integrada a parceiros institucionais públicos e privados, setores de promoção comercial (SECOMs) do MRE e escritórios da APEX-Brasil no exterior que estão presentes em treze lugares diferentes do globo, a saber: São Francisco, Miami, Havana, Bogotá, Recife, Brasília, São Paulo, Luanda, Bruxelas, Moscou, Dubai, Pequim e Xangai. Essa parceria é voltada, atualmente, para o atendimento de dois eixos de atuação principais, que são: Inteligência de Mercado Estratégica de quem faz parte as exportações brasileiras e a atração de investimentos estrangeiros; e a Qualificação para a Exportação que atua no apoio a internacionalização de empresas brasileiras. Esses eixos podem ser observados na figura 5.

Figura 5- Eixos centrais de atuação da APEX-Brasil (quadriênio 2016-2019)



Fonte: Adaptado do Relatório Integrado de Gestão APEX-Brasil (2018).

A atuação da agência nos eixos centrais expostos acima, configuram-se como estratégias que visam a promoção e a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, resultando em um aumento no número de empregos, renda e desenvolvimento nacional. As estratégias de atuação da APEX-Brasil são delimitadas em períodos quadrienais, desse modo, as estratégias dos eixos supracitados correspondem ao quadriênio 2016 a 2019, enquanto um novo planejamento estratégico já está sendo traçado para os próximos quatro anos de 2020 a 2023, representando agora, novos eixos centrais, a saber: o comércio internacional, a atração de investimentos, a transformação digital e a otimização da gestão.

Pela atuação tanto nacional quanto internacional, a APEX-Brasil trabalha com diversos parceiros que apoiam o seu trabalho e ajudam na consecução dos seus objetivos estratégicos de modo efetivo. São eles: clientes, órgãos de governança e controle e também, entes públicos e privados, como explicitado no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5- Partes Interessadas da APEX-Brasil

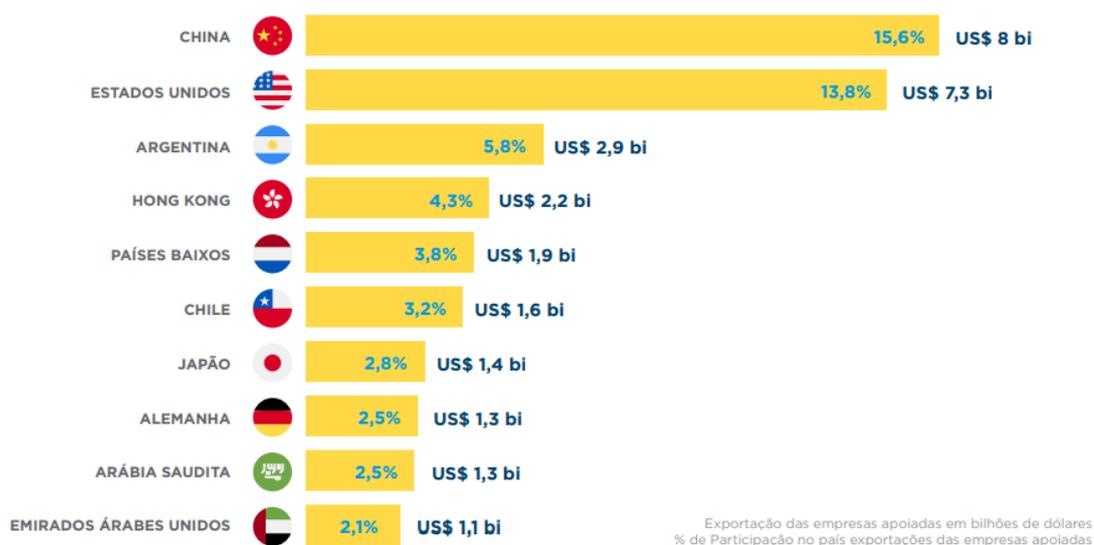
Parceiros	Clientes	Governança e Controle	Entes Públicos e Privados
Entidades setoriais	Empresas Brasileiras	Órgão Supervisor – Ministério das Relações Exteriores (MRE)	MRE – Ministério das Relações Exteriores
Núcleos do PEIEX	Compradores Internacionais	Órgão de Controle Externo – Tribunal de Contas da União (TCU)	CAMEX - Câmara de Comércio Exterior
Fornecedores	Investidores Internacionais	Secretaria de Controle Interno do Ministério das Relações Exteriores (CISSET)	PPI – Secretaria Executiva do Programa de Parcerias de Investimento
Agências Congêneres	Cidadão	Auditoria Externa	CNA – Confederação Nacional da Agricultura
	Imprensa e Fornecedores de Opinião		AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil
			CNI – Confederação Nacional da Indústria
			ME - Ministério da Economia
			MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
			BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
			SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

Fonte: Adaptado do Relatório Integrado (2018)

A APEX-Brasil junto às partes interessadas supracitadas, apoiaram em 2018, 15.737 empresas brasileiras, sendo 4.527 empresas exportadoras. Essas empresas alcançaram juntas um total de US\$ 51,5 bilhões nas exportações para 233 mercados diferentes, dentre eles a China, Estados Unidos e Argentina. Essas exportações representaram em termos percentuais 21,5% das exportações brasileiras totais, demonstrando um resultado otimista e significativo como

efeito da promoção das exportações do país e da atração de investimentos estrangeiros. A Figura 6 mostra uma parte desses países especificamente, bem como, o percentual exportado para cada um deles.

Figura 6 - Top 10 destinos de Exportação das Empresas Apoiadas



Fonte: Relatório Integrado de Gestão (2018)

Esse resultado é devido, especialmente, a equipe técnica qualificada e comprometida presente no quadro da Agência, afirma o presidente da APEX-Brasil, Sérgio Ricardo Segovia. Em termos quantitativos são 340 profissionais, sendo um percentual de 54% pelo menos de pós-graduados. O presidente reitera ainda a importância do trabalho integrado na busca pelas melhorias das questões que afetam às vendas externas brasileiras e o ambiente nacional de negócios, a saber: burocracia, logística, infraestrutura, financiamento, entre outras. Para tanto, ele ressalta o interesse ávido da APEX-Brasil em integrar-se com os órgãos do governo brasileiro no desenvolvimento de políticas públicas para a promoção comercial e atração de investimentos (RELATÓRIO INTEGRADO DE GESTÃO APEX-BRASIL, 2018).

Concomitante a vinculação da Agência ao MRE, ações nesse sentido já foram prontamente iniciadas e planos futuros já estão sendo deliberados. Um exemplo das ações já iniciadas, tem sido o trabalho da APEX-Brasil junto aos SECOMs do Ministério das Relações Exteriores na coordenação de ações em diversos países. Conseqüentemente, essa integração tem garantido o fortalecimento das áreas de Inteligência e captação de informações estratégicas,

uma vez que se beneficia dos contatos com os públicos de interesses de postos do MRE no exterior. Não obstante, o compartilhamento de recursos físicos, financeiros, de pessoal e logístico entre a Agência e o MRE impactou diretamente no fortalecimento da sinergia entre as ações da APEX-Brasil e o seu Ministério nos mercados externos. Com isso, em 2018, foi possível realizar 279 ações conjuntas em 67 países, desse total, 45 foram realizadas na América do Norte, 79 na Europa, 82 na América Latina, 27 na África e Oriente Médio e 46 na Ásia e Oceania. Ao final, essas ações integradas superaram a meta em 68% (RELATÓRIO INTEGRADO DE GESTÃO APEX-BRASIL, 2018).

O alinhamento propositivo e operacional entre a APEX-Brasil e o MRE primou sobretudo, a economia de recursos e a melhoria da qualidade e assertividade das ações desenvolvidas no exterior, por esse motivo, as expectativas de trabalho junto ao MRE são elevadas e esforços conjuntos estão sendo realizados para o fortalecimento do trabalho de identificação de oportunidades de negócios. Para tanto, os órgãos têm realizado um maior uso de tecnologia e compartilhamento de informações para serem utilizados no planejamento de eventos e em ações que promovam os negócios do país e atraiam investidores internacionais.

Os resultados em 2018 mostraram-se crescentes em relação ao ano anterior no que tange às ações de promoção, qualificação empresarial e ações de internacionalização. Em relação às ações de promoção cerca de 5.925 empresas foram atendidas representando um crescimento de 5,3% se comparado ao ano anterior. No contexto das ações de internacionalização, um total de 513 empresas foram atendidas indo além da meta estipulada de 220 empresas para atendimento, o que significou uma superação da meta em 133%. E por fim, em relação ao eixo de qualificação empresarial, o programa PEIEX recebe destaque, sendo um dos principais programas no âmbito da qualificação empresarial, preparando as empresas não exportadoras e iniciantes para atuar no mercado externo. Só em 2018 o programa atendeu a 7.258 empresas, sendo 1.109 exportadoras.

A seguir, será realizada uma explanação sobre o PEIEX e o seu papel junto às empresas atendidas por ele.

5.1.3 Programa de Exportação Industrial Exportadora (PEIEX)

O Programa de Exportação Industrial Exportadora (PEIEX) emerge da atuação da Agência no apoio à internacionalização de empresas brasileiras, por meio de ações de capacitação visando desenvolver a capacidade de exportação das empresas brasileiras e

promover conhecimento quanto às peculiaridades do comércio exterior. O PEIEX pode ser considerado um dos principais programas no âmbito da qualificação empresarial, sendo um recurso utilizado pela Agência para o aumento efetivo da capilaridade em todo território nacional. O principal objetivo desse programa é a preparação, especialmente, de micro e pequenas empresas não exportadoras e iniciantes, de todos os seguimentos industriais, para atuar no comércio exterior de forma planejada e segura. A escolha pelas empresas ocorre, basicamente, por meio de dois critérios importantes: a) as empresas precisam ser formais; b) as empresas precisam ter potencial para a exportação.

A exigência por empresas formalizadas é uma atribuição dos Ministérios aos quais o programa esteve subordinado, uma vez que o PEIEX é financiado, especialmente, pela arrecadação das empresas formais, como é apontado pela representante do PEIEX na região Agreste de Pernambuco.

Primeiro, as empresas têm que ser formais, só poderiam participar do programa por exigência do Ministério, lógico, empresas formais né? Até porque o recurso que a gente utiliza com o PEIEX é um recurso que vem da arrecadação das empresas formais [...] então ele tem que voltar para as empresas formais no entendimento do governo né? (Coordenadora da fase II do PEIEX).

Essa exigência é particularmente importante, pois há setores onde a informalidade ainda é muito presente, como é o caso do setor Têxtil e de Confecções do Agreste Pernambucano. Sendo assim, uma grande seleção foi realizada na região para priorizar empresas que obedecessem a este critério, nesse sentido, o programa acaba funcionando, também, como uma pressão para formalização das empresas do setor. Além disso, é visto que a qualificação prestada pelo PEIEX não é gratuita em sua totalidade, mas é um retorno da tributação paga pelo empresário ao governo por meio da contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), sendo, portanto, o que custeia o PEIEX.

Então, na verdade, o projeto não é de graça, o projeto é gratuito no sentido de que para recebê-lo o empresário não paga, no momento, a qualificação[...] a qualificação em si é gratuita, gratuita porque ele não paga anuidade, mensalidade, mas ele já pagou na contribuição tributária que ele fez e o governo repassa isso em termos de retorno para o empresário (Monitor da fase III do PEIEX).

Ainda que formais, as empresas precisam, sobretudo, possuir potencial para inserir-se no mercado internacional, dessa forma, empresas e setores com potencial para exportação são priorizados pelo programa.

Porém, não se percebe com clareza no site institucional e nos relatórios da agência, quais os critérios ou indicadores de uma empresa com potencial, deixando brechas para falhas nas escolhas das equipes operacionais do programa. Isso é um problema, porque essa é a etapa inicial e primordial para uma capacitação efetiva, pois uma descoberta tardia do potencial das empresas escolhidas, bem como, uma desistência do empresário durante o programa, pode gerar atrasos, perdas de recursos e uma imagem negativa do programa, comprometendo a sua legitimidade (SCOTT, 2005) dentro do setor T&C.

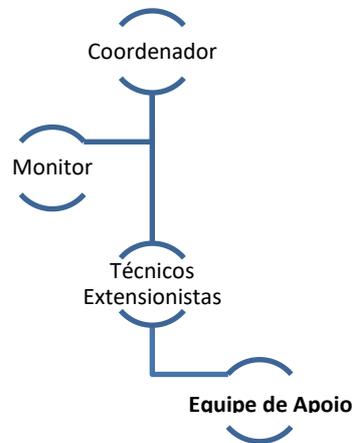
Ao ser adotado pelas empresas, o PEIEX age no intuito de estimular a competitividade e promover a cultura exportadora por meio de uma metodologia que envolve desde o diagnóstico de prontidão para exportação, até capacitações específicas relacionadas às áreas-chaves da organização, como o planejamento estratégico, marketing, finanças e comércio exterior. O programa acaba funcionando como uma consultoria empresarial segmentada. A única contrapartida exigida do empresário é a dedicação de tempo e recursos quando das reuniões e adaptações sugeridas para a concretude do processo.

O trabalho do PEIEX dentro das empresas é guiado por uma metodologia que se divide nas seguintes etapas:

- 1º: é realizada uma visita com o objetivo de medir o potencial exportador da empresa;
- 2º: é realizada uma visita para que o técnico do PEIEX faça um diagnóstico do negócio para identificar o nível de prontidão da empresa para a exportação;
- 3º: Com base nas informações levantadas, é elaborado um plano de trabalho com a implantação de requisitos necessários à exportação;
- 4º: Por fim, ao final do atendimento, a empresa deve receber um plano de exportação para orientar a sua inserção internacional;

Essa metodologia é aplicada em todas as regiões do país por meio de técnicos extensionistas do programa, vinculados a instituições de ensino, centros tecnológicos ou Federações de Indústria que se constituem em núcleos operacionais. Esses núcleos funcionam como base para as operações do programa em cada região atendida e é composto pelos atores presentes no organograma a seguir:

Figura 7- Organograma do Núcleo Operacional- PEIEX

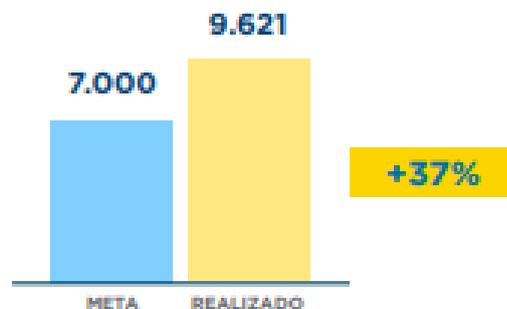


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O PEIEX conta hoje com um total de 32 núcleos operacionais, divididos em todas as regiões do país, apresentando uma cobertura a 1.301 municípios brasileiros. Com isso, o programa cresce a cada ano, perfazendo um número maior de empresas que almejam a exportação. Em 2018 foram firmadas 29 parcerias e convênios futuros, além disso, cerca de 301 empresas participaram efetivamente da 1ª ação de exportação que busca oferecer oportunidades de negócios para as empresas conluentes do PEIEX. Não obstante, novas empresas foram captadas por meio do PNCE e dos seus parceiros e apoiadores, tais como SEBRAE, CNI e Governos Estaduais.

Esses resultados foram considerados muito satisfatórios para o Programa pois conseguiram superar a meta pré-estabelecida em 37% como demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 5 - Número de Empresas Atendidas em Qualificação



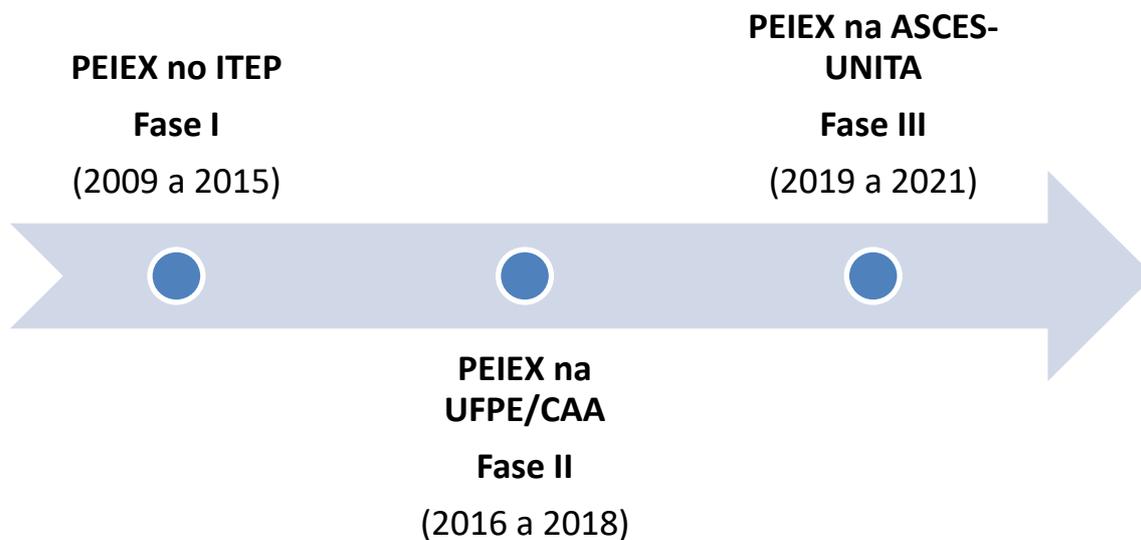
Fonte: Relatório Integrado de Gestão APEX-Brasil (2018)

É neste cenário de ações e resultados que o Programa Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) vem sendo incentivado e renovado na região Agreste do Estado de Pernambuco, onde está localizado um dos núcleos operacionais do Programa. A cidade de Caruaru, no interior do Estado, foi a escolhida para comportar o núcleo que presta apoio às empresas de micro, pequeno e médio portes dos mais diversos setores, especialmente do setor T&C, já que representa a base da economia local.

O PEIEX está presente no Agreste do Estado desde 2009, perfazendo, até então, onze anos de atuação junto às empresas do setor. Embora o programa esteja atuante no interior do Estado há um bom tempo, apenas em 2016 é que foi instituído um núcleo operacional próprio para a região Agreste, iniciativa derivada do Plano Nacional de Cultura Exportadora (PNCE) voltada para Pernambuco. Com isso, ações mais objetivas e voltadas para a realidade do interior do Estado puderam ser melhor desenvolvidas na região. Além disso, a instalação de um núcleo operacional próprio, saindo das dependências das equipes da capital do Estado, trazem maior autonomia e foco para as necessidades reais dos empresários da localidade, especialmente do setor T&C tão importante na região. Dessa forma, o programa constitui-se como um braço regional do PNCE que tem como principal objetivo disseminar a cultura exportadora ao incentivar, por meio de capacitações, a inserção adequada e o fortalecimento das atividades das empresas nos mercados externos.

Durante a sua história de atuação na região Agreste, o PEIEX passou por três diferentes instituições, sendo a primeira, o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP) que liderou o PEIEX de 2009 a 2015, seguida da Universidade Federal de Pernambuco-Campus Acadêmico do Agreste (UFPE-CAA) que seguiu com o programa durante dois anos de 2016 a 2018, e a fase atual que está com o núcleo operacional no Centro Universitário Tabosa de Almeida (ASCES-Unita), faculdade privada localizada em Caruaru. O convênio com esta faculdade possui vigência de dois anos, de 2019 até 2021. Esse percurso é retratado na linha do tempo a seguir:

Figura 8 - Linha do Tempo do PEIEX no Agreste Pernambucano



Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Para uma melhor explanação do programa na região Agreste de Pernambuco, será relatado abaixo o seu percurso junto às Instituições que lhes prestaram apoio operacional.

5.1.3.1 O PEIEX no ITEP

Conforme o Relatório de Atividades (2009) apresentado pelo ITEP, a APEX realizou um convênio com a referida Instituição com vistas ao atendimento inicial de 140 empresas dos setores de Confecção, Plástico e Metal-mecânica. Neste período, buscou-se viabilizar a operacionalização do projeto com a contratação de uma equipe de extensão multiprofissional, aportados pela APEX, embora, não tenha sido encontrado profissionais especialistas em comércio exterior, deixando a desejar conhecimentos específicos nesta temática. O núcleo operacional do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) estava sediado em Recife, capital do Estado. Com isso, a equipe operacional precisava deslocar-se para Caruaru e cidades circunvizinhas, perfazendo quase 160km, não sendo cômodo para a equipe que também precisava atender a região metropolitana, e muito menos para os empresários que não possuíam um apoio forte e próximo das suas necessidades. O convênio entre APEX e o ITEP não foi por acaso, pois o ITEP sempre esteve envolvido em projetos de apoio a exportação, de forma que o PEIEX veio somar para os objetivos do Instituto.

No Relatório de Atividades (2012) do ITEP, observa-se o estabelecimento de vínculos institucionais realizado pelo PEIEX naquele período, visando a ampliação das suas ações na região. No último trimestre de 2012 o programa passou a desenvolver atividades conjuntas com a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD DIPER). Essa parceria institucional visou o fortalecimento das empresas do setor de confecções do Agreste de Pernambuco com vistas a inserção de 30 empresas no mercado internacional, por meio do projeto “Primeira Exportação”. Outra parceria foi com a Petrobras – Refinaria Abreu e Lima, com o intuito de identificar os entraves e as possíveis soluções para o fornecimento de produtos pelas empresas locais. Esse vínculo com outras instituições é importante, para reunir esforços e servirem como guias no desenvolvimento das estratégias empresariais (OLIVER, 1997; PENG et al., 2009).

O PEIEX permaneceu com o ITEP por sete anos, o maior período de vinculação na região, até então. Ao todo, foi aportado um valor de R\$ 1.604.329,00 durante a vigência de 28/11/2008 a 28/06/2015. Tendo em vista que a duração do convênio da APEX e o Núcleo Operacional é de dois anos, pode-se observar que o convênio com o ITEP foi renovado algumas vezes para a concretude do processo.

Conforme o Relatório de Atividades do ITEP (2015), o trabalho foi desempenhado com total empenho para alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Porém, alguns problemas de nível institucional e operacional foram enfrentados pela equipe do PEIEX, boa parte deles relacionados ao momento difícil que passou o Instituto, são eles: dificuldade das empresas em cumprir o agendamento de atendimento, número reduzido de veículos para que as equipes pudessem se deslocar concomitantemente, interrupção de sistemas de telefonia e internet dificultando o agendamento das visitas técnicas e lançamento dos dados no sistema. Com isso, foi interrompida as capacitações no Agreste de Pernambuco, priorizando as empresas da Região Metropolitana do Recife.

Nesse sentido, um ponto importante a ser ressaltado, é que uma interrupção abrupta como a que ocorreu no atendimento às empresas do setor T&C no agreste, pode ter resultado na perda de credibilidade do programa na região, contribuindo para a resistência de muitos empresários em aderir ao programa novamente, como verificado nas entrevistas. Ao mesmo tempo que torna urgente um planejamento prévio da localização dos núcleos operacionais e das equipes que constituirão o programa, para que se evite problemas como os incorridos nesta fase e que afeta toda a imagem e intenção do programa.

Não obstante, é possível que diante do exposto sobre as condições do parceiro ITEP, comprometendo os resultados das capacitações, tenha gerado a necessidade da APEX de escolher um novo parceiro para comportar o núcleo operacional.

Esse convênio, portanto, foi finalizado no final de 2015 e estabelecido um vínculo com o novo núcleo do PEIEX, localizado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que atuou na região Agreste por meio da UFPE/Campus Acadêmico do Agreste.

5.1.3.2 O PEIEX na UFPE

No âmbito do Plano Nacional da Cultura Exportadora voltado para o Agreste de Pernambuco e lançado pelo então Ministro Armando Monteiro, é que se iniciou o trabalho do PEIEX junto a Universidade Federal de Pernambuco. O objetivo da parceria era a capacitação de 146 micro, pequenas e médias empresas de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama para a exportação. Para o então ministro Armando Monteiro, “a exportação não é mero slogan, é um caminho irrecusável para quem quer ampliar negócios” (PORTAL APEX-BRASIL, 2019). Portanto, para que o empresário passe a exportar é necessário um arcabouço de conhecimentos que o habilite para exportação, papel este atribuído ao PEIEX.

Em 2016 foram instalados em Pernambuco alguns núcleos operacionais, sendo um em Recife junto a UFPE, com foco nas empresas da região metropolitana, um em Caruaru no campus da UFPE para atendimento da região Agreste do Estado, e outro em Petrolina, executado pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais (FACAPE). O orçamento para os três núcleos foi de R\$ 3,470 milhões, porém R\$ 2,41 milhões foram aportados pela APEX-Brasil e R\$ 1,06 milhão foi a contrapartida dos parceiros UFPE e FACAPE.

Segundo a Coordenadora desta fase, o surgimento do programa junto a UFPE ocorreu quando o Ministério, à época o MDIC, procurou a Universidade Federal de Pernambuco com o projeto em mãos, com a necessidade de que se implantasse o PEIEX na região. Para tanto, eles gostariam que essa experiência fosse feita com a UFPE.

Então foram chamados alguns professores dos departamentos de economia de Recife e daqui (Caruaru), de Administração de Recife e daqui pra gente conversar sobre o assunto e foi definida uma equipe com dois núcleos, um em Recife, o de Recife tinha mais professores de Administração, e um em Caruaru, o de Caruaru era mais misto, tinha economia, administração, engenheiro de produção, engenheiro químico, a gente fez uma equipe mais multidisciplinar olhando para a visão do setor aqui de confecção (Coordenadora Fase II do Programa).

Contudo, também não foi percebido nesta fase, uma equipe multidisciplinar de fato, tendo em vista que a área de comércio internacional ficou desassistida, pois não haviam especialistas em comércio exterior na equipe nesta fase, o que gerou problemas na elaboração de medidas práticas de exportação junto aos empresários e em informações específicas e burocráticas a esse respeito. Como dito anteriormente, uma falha no objetivo principal do programa, pode comprometer a credibilidade e afetar a legitimidade (PERROW, 1991) da instituição perante os empresários.

Um dos motivos para esse convênio com a UFPE foi, segundo a coordenadora desta fase, o aparente fracasso do programa junto ao parceiro anterior, o ITEP, como relatado abaixo:

Já havia tido há vários anos atrás uma experiência com o Estado, com o ITEP e havia sido uma experiência fracassada. Nós não sabemos e não convinha também a gente saber, o porquê né, se foi a equipe... a gente soube que ocorreu simultaneamente a um período de transição do ITEP, muda governo, muda técnico, tira recurso, falta técnico, ou se tinha haver com os empresários, com a abordagem, com a forma que eles conseguiam o programa, então isso ocorreu (Coordenadora da Fase II do Programa).

Na fala da entrevistada, é possível perceber ainda, o pouco interesse dos representantes da fase II em obter um *feedback* direto da antiga equipe operacional do PEIEX que atuou no Agreste. Tanto sobre às suas experiências e descobertas, quanto sobre os desafios, e com isso, gerar um avanço no entendimento da equipe seguinte sobre o quadro no qual o PEIEX está inserido, reduzindo tempo e custos de aprendizagem no início desse processo (WRIGHT, 1936).

A meta programada para a equipe da UFPE/CAA era de 146 empresas, ao final da capacitação havia um total de 155 empresas atendidas, mas, segundo a coordenadora dessa fase, não houveram empresas que chegaram a exportar no período da capacitação. Do total de empresas atendidas, cerca de cinco demonstraram interesse pela exportação, estando aptas para a fase do TexBrasil junto à ABIT, porém a coordenadora comenta “E como nossa fase acabou, eu não continuei, mas eu tenho a impressão que essas cinco empresas não foram pro exterior, não seguiram no projeto, né? ” .

Apesar do atendimento priorizar as três principais cidades do Polo T&C, empresas de outros municípios também foram atendidas, ainda que pontualmente, quais sejam, São Caetano, Pesqueira, Surubim, dentre outras. Mas 95% ou mais das empresas atendidas estavam entre Santa Cruz, Caruaru e Toritama, nessa ordem, segundo a coordenadora desta fase.

Após os dois anos estabelecidos em convênio, o PEIEX finalizou a sua parceria com a UFPE, que segundo a coordenadora, esteve relacionado a uma série de exigências do novo Ministério no que tange a redução de burocracia e a falta de um curso de Comércio Exterior na Universidade. Após análise, a Universidade verificou que não valia a pena fazer tantas concessões por causa do projeto, tendo ele, portanto, saído da UFPE e ido para a faculdade ASCES.

Contudo, como não houveram exportações nesse período, tampouco, uma quantidade razoável de empresas interessadas pela exportação, é provável que a Apex tenha decidido buscar melhores resultados junto a outro parceiro.

A reestruturação dos ministérios impactou, conseqüentemente, nas diretrizes do PEIEX, tanto nas exigências para com as equipes dos núcleos operacionais, que passaram a ser mais cobrados e recebendo mais auditorias, quanto na metodologia da capacitação. No entanto, boa parte das mudanças só foram possíveis na fase seguinte, junto ao novo parceiro operacional, a ASCES.

5.1.3.3 O PEIEX na ASCES

O convênio estabelecido entre a APEX e a ASCES ocorreu, sobretudo, devido a mudança institucional no âmbito governamental, mais precisamente, com a mudança dos Ministérios responsáveis pela APEX-Brasil. Desse modo, com a responsabilização do MRE pela APEX-Brasil, em meados de 2016, é que foi lançada uma nova perspectiva para o PEIEX.

Ainda neste período, o Brasil enfrentava a crise econômica que afetou fortemente o país, levando a uma desaceleração de investimentos internacionais, fechamento de empresas e o conseqüente desemprego (ESTADÃO, 2016). Logo após, em 2018, houve também uma outra mudança de nível institucional governamental que foi a eleição do novo presidente do Brasil. Portanto, houve uma ressignificação considerável da estrutura de governança do poder federal. Por esse motivo, a própria APEX passou por alguns reajustes, inclusive, de mudanças sucessivas de presidente em 2019. Esse processo de transição institucional pelo qual passou o Brasil e os órgãos federais, acabou afetando as diretrizes de muitos dos programas dessas entidades, dentre eles, o PEIEX.

Apesar dessas transições institucionais serem naturais em qualquer país, elas são muito mais recorrentes em economias emergentes como o Brasil pois nas economias emergentes há um processo maior de transições institucionais, ao contrário das economias desenvolvidas onde

o ambiente é mais estável e, portanto, o papel das instituições é menos visível (PENG, et al., 2009).

Porém, uma vez que essas mudanças ocorreram já com as capacitações em andamento pela UFPE, só foi possível realizar modificações estruturais mais efetivas, ao final do convênio, junto ao novo parceiro institucional, que no caso da região Agreste passou a ser a Faculdade ASCES.

Algumas das novas exigências estabelecidas pelo novo Ministério, foi a vinculação do programa a um núcleo com profissionais da área do Comércio Exterior. Na localidade, apenas a faculdade ASCES atendia a este critério, pois tem na sua grade de cursos, o de Relações Internacionais (RI). Sendo assim, a faculdade se mostrou a única com expertise na temática, mas não só isso, possuía também um laboratório de práticas em relações internacionais, que segundo o monitor do PEIEX desta fase, funcionava como uma mini APEX, para onde convergiam diversos projetos como o de prospecção de mercados internacionais, o de desembrço aduaneiro e análise de riscos e investimentos estrangeiros, voltados, sobretudo, para as empresas da região, o que teria passado mais confiança para a APEX.

Então no início de 2018, a ASCES foi procurada pela APEX para uma reunião sobre o PEIEX, na ocasião, a equipe da ASCES realizou uma síntese dos projetos realizados por eles no âmbito das Relações Internacionais. Além disso, a equipe da fase atual do programa acredita que a fase anterior não trouxe os resultados esperados, pois faltava a expertise necessária em Comércio Internacional para instruir as empresas nesse sentido, e que isso, também, foi um fator determinante para que a APEX escolhesse um novo parceiro para a vinculação institucional:

O PEIEX ele se dizia um processo de qualificação para a exportação, mas, na verdade, o grosso do trabalho do PEIEX era mapear, vamos dizer assim, os gargalos estruturais das empresas da região, então era um processo muito voltado para os processos produtivos, os procedimentos do gerenciamento, fluxo de caixa, condição de capital de giro e lá no finalzinho, já nos quarenta e cinco do segundo tempo do projeto, se mencionava alguma coisa de comércio internacional (Monitor da Fase III do Programa).

Sendo assim, segundo o monitor desta fase, a APEX foi percebendo com o passar dos anos, que ela precisava filtrar melhor os seus esforços, direcionando as capacitações para o que é mais específico da Instituição, que é o Comércio Internacional, enquanto que a análise dos processos e gerenciamentos internos, fossem feitos por outras instituições parceiras com mais

expertise nessa área, como o SEBRAE, SENAI, Banco do Brasil, AD DIPER, FIEPE e Correios. Nesse sentido ele cita:

Então a própria APEX repensou o plano pedagógico, vamos dizer assim, desse projeto de qualificação e deu muito mais ênfase a toda essa segunda parte que antes era frágil, que é exatamente a parte que trata sobre a burocracia para levar a empresa efetivamente a exportar que vai desde a prospecção de mercado, questão de análise de estoque, contratação de seguros, estratégias logísticas até o processo de adaptação do produto (Monitor da Fase III do Programa)

Essa percepção de mudança pela APEX, pode estar associada ao processo de aprendizagem da instituição no decorrer do tempo, especialmente, com as experiências do PEIEX na região Agreste. Assim, foi possível adotar uma política interna de ajustes baseada em fatores como a existência de conhecimentos prévios sobre a execução do programa (WRIGHT, 1936).

Apesar do contrato de convênio estabelecido entre a APEX e o seu novo parceiro operacional ter sido assinado no final de 2018, o projeto só pôde iniciar efetivamente em abril de 2019 devido à transição do governo federal, adiando assim as capacitações na região. No formato atual, o núcleo operacional de Caruaru é quem atende além da região Agreste, a região metropolitana de Recife. Outra cidade também foi incluída neste novo formato, Garanhuns, localizada no final da região Agreste do Estado, perfazendo com isso, uma área bem maior de atuação, com sete técnicos extensionistas em atendimento. Esse novo formato passou também a abranger diversos segmentos da indústria para além da confecção, que era o maior foco da fase anterior.

O convênio entre a faculdade e a APEX é de dois anos, abrangendo um período de 2019 a 2021 onde haverá a conclusão desta fase e que poderá ou não ser renovado pela Agência. Para que os resultados da ASCES sejam os esperados pela Instituição, a nova equipe está empenhada em efetivamente cumprir o PEIEX como alavanca de desenvolvimento para os empresários da região.

Para uma melhor compreensão, será exposto em seguida, a caracterização das empresas constituintes do Polo Têxtil e de Confecção do Agreste que participaram do Programa de Extensão Industrial Exportadora, onde será relatado um pouco da sua história, bem como, o seu interesse pelo mercado internacional e o primeiro contato com o programa PEIEX.

5.2 HISTÓRICO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

5.2.1 Ondas Moda Praia

A empresa, “Ondas Moda Praia”, é uma empresa de pequeno porte, conta com um total de dezessete funcionários e possui vinte e um anos de história. A empresária, aos dezenove anos, decidiu estabelecer um negócio na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, pois ter um negócio próprio sempre foi seu sonho. Com pouco dinheiro, a empresária começou fabricando sungas para um cliente de Recife e com o tempo, acabou multiplicando a sua produção e desenvolvendo gradualmente o seu negócio. Com o crescimento da empresa, seu pai alugou máquinas, o que possibilitou a fabricação para outros clientes. A partir de então ela começou a contratar funcionários, ainda que de modo ilegal, pois a formalização só veio três anos após o surgimento da empresa. Hoje, a empresa conta com prédio e maquinários próprios e produz moda praia para bebês e jovens a partir dos três meses até os catorze anos.

Porém o grande divisor de águas, segundo a empresária, foi quando se registrou formalmente e se tornou sócia da Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP) e passou a participar ativamente de palestras e a receber consultores nas dependências da sua empresa. Estas consultorias mostraram que havia a necessidade de aprimorar o produto, como por exemplo, a oferta de diferentes tamanhos, já que, anteriormente, era produzido apenas as peças de tamanho único.

O interesse pelo mercado internacional veio também após a associação da empresa com a ASCAP, quando a empresária passou a conhecer outras instituições e projetos, a exemplo da AD DIPER, SEBRAE e o PEIEX que lhes trouxeram um novo mundo de oportunidades. Foi primeiramente por meio do SEBRAE que a empresa começou a conhecer as possibilidades de vender para o exterior. A convite do SEBRAE, a empresária foi ao ExporComer no Panamá, uma feira anual comercial que inclui uma variedade de produtos e setores industriais, comerciais e de serviços e tem como uma das principais categorias os têxteis e confeccionados. Assim, durante três anos consecutivos a empresária foi ao Panamá com vistas a apresentação dos seus produtos para os clientes potenciais, ela relata:

Eu lembro que na primeira vez precisava ter em cada peça a cartelinha com a descrição do produto, mulher, eu não sabia fazer aquilo não, porque aí tem que ter o código do tecido, a gramatura do tecido, a ficha técnica e eu lá sabia fazer isso? Eu sei que eu botei o meu mostruário dentro da mala, botei umas peças a mais, porque pra onde eu viajo eu sempre coloco umas peças a mais, minha filha. Quando cheguei lá era o povo querendo comprar as peças, eu pensei, vou vender, mas não podia vender e eu nunca tinha visto dólar na minha vida, eu pensei, homi eu vou vender, vendia por debaixo

da mesa, não tinha a toalha? Eu abria a mala, algumas eu pendurei na arara né? Aí eu abria a mala e perguntava a ela qual é a que ela queria e o tradutor que eu levei do lado ia dizendo, então ele me perguntava quanto é? Eu dizia, olha, tudo é vinte dólar, naquele tempo, seis, sete anos atrás era muito dinheiro (Empresária da Ondas Moda Praia)

Ainda no Panamá, a empresária foi apresentada ao PEIEX por meio do SEBRAE, a entrevistada conta:

Aí no Panamá, quando a gente foi nas primeiras vezes, a gente foi pelo SEBRAE aí por meio deles é que a gente conheceu esse projeto do PEIEX, foi então que eles implantaram na nossa empresa o projeto de exportação, com o passo a passo, porque as vezes você vai muito no impulso e esse é um defeito meu de não esperar e analisar (Empresária da Ondas Moda Praia)

Depois da primeira experiência no Panamá, a empresária passou a enxergar que havia interesse pelos seus produtos para além do Brasil, o que a fez retornar por três anos consecutivos. Além do SEBRAE e do PEIEX, a AD DIPER, também teve um papel importante neste primeiro momento de contato da empresária com o mercado externo, incentivando-a a retornar em outros anos ao Panamá. Porém, não houveram vendas significativas para grandes redes de lojas, mas segundo a empresária, a experiência foi muito positiva, “é um mundo que eu tava vendo se abrir na minha frente”. No entanto, no terceiro ano, quando finalmente uma empresa se interessou pelos seus produtos, foi quando o Brasil passou por uma transição de governo que acabou por não mais apoiar as empresas a irem para eventos internacionais. Em seguida, o país entrou em crise, impedindo novas investidas e gastos com viagens, então segundo a proprietária, “o projeto de exportação não vingou”.

Além dessa experiência, a empresária tentou vender para Portugal, porém, não foi uma experiência positiva, pois tudo era feito de modo pouco formalizado, por meio de um atravessador que comprava da Ondas Moda Praia e revendia para uma dona de loja em Portugal, que por sua vez não pagou ao atravessador e que por consequência, não pagou a empresária, acarretando em um grande prejuízo de cento e quinze mil reais. A empresária conta que confiou no atravessador, pois já havia realizado outras vendas para ele, para países como a África, Chile e França. Nesse sentido, pode ser observado o oportunismo dos atores envolvidos nas transações econômicas (WILLIAMSON, 1985), que buscam atender aos seus próprios interesses. A incerteza é um dos fatores que geram os custos de transações, além disso, a racionalidade limitada da empresária que não conhece todas as informações existentes sobre a

transação, ou ainda, porque apresentam custos elevados para a sua obtenção, acaba se estabelecendo como assimetria de informação, aumentando os custos de transação.

Após a experiência negativa, a empresa ainda continua apostando no mercado internacional. Atualmente, a empresa manda peças para o Chile, ainda que pontualmente e em pouca quantidade. Após os problemas que ocorreram com o atravessador, a empresária realiza hoje as suas vendas internacionais por meio da DHL Express, que é um serviço de entrega expresso para o exterior por meio dos Correios. A empresária conta a sua experiência,

[...] a gente faz tudo pela DHL, sem estresse nenhum, mas eu só vim aprender depois de uma lapada desse tamanho de cento e quinze mil [...] a DHL é a melhor que tem, você faz todos os trâmites diretos, até pela internet hoje você faz uma venda de exportação, é super simples, sem intermediário (Empresária da Ondas Moda Praia)

A exportação representa um sonho para a empresária e ela pretende retornar ao ExporComer e tentar mais uma vez. A empresária não considera o porte da sua empresa hoje um entrave para a internacionalização, pois, segundo ela, é possível exportar em pouca quantidade, sendo uma questão apenas de organização e conhecimento, ela esclarece:

[...] aquilo que você não conhece você tem medo, né? Alguns né? É que nem quando você vai fazer uma prova, se você não estuda para a prova você já vai cismado, né? Mas quando você vai fazer uma prova que você passa a noite estudando, oxe, tem prova melhor? Né verdade? Então aquilo que você tem conhecimento, você não precisa ter medo (Empresária da Ondas Moda Praia)

5.2.2 Taci Baby

A Taci Baby é uma empresa de moda infantil, que produz de acessórios a vestuários e está localizada na cidade de Surubim, interior de Pernambuco. A sua história se inicia a trinta e cinco anos atrás, por meio de uma personagem chave, a Taciana, que com apenas um ano de idade serviu de inspiração para a sua mãe que passou a confeccionar acessórios para a filha. Logo, o que era apenas um hobby, tornou-se uma oportunidade de negócio para a família. Com isso, iniciou-se a produção e venda dos produtos artesanais, como tiaras, panos de chupeta, laços e diademas para diversas cidades, começando por Surubim e avançando para Recife, Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Apenas em 2011, com a entrada de Taciana no negócio da família, o portfólio dos produtos aumentou e a produção cresceu bastante deixando o viés artesanal para ter um foco industrial. Os novos produtos - vestidos, conjuntos e *body* para bebês de 0 a 1 ano - passaram a ser vendidos por meio de revendedores.

Em 2017, com o amadurecimento do negócio e o nascimento da primeira filha, Taciana decidiu chamar o seu marido para fazer parte da empresa. Devido ao seu conhecimento e experiência em gestão, o negócio se profissionaliza ainda mais. Ele relata:

[...] comecei a fazer cursos no SEBRAE, me inscrevi no MBA em Gestão Empresarial, então sempre que voltava pra Surubim e via Taciana dentro da família dela lá, com o pessoal lá, a gente começou a discutir a coisa, porque eu via que a marca tinha muito potencial de crescimento, sempre teve muita qualidade, sempre se destacou na região por ser uma marca que encantava, porém se você fica só aqui, sem uma gestão, de montar planilhas pra gente precificar, pra gente fazer alguma estratégia de mercado, pesquisar sobre as marcas, missão, visão, valor, pra gente ver tudo isso aí e começar a criar um DNA, dificulta (Empresário da Taci Baby)

Ao entrar na empresa, o empresário teve que lidar com diversos entraves comuns de uma empresa familiar, fruto também de uma cultura local fortemente estabelecida, o que resultava em comodismo e gargalos na forma que o negócio era pensado. Ele observou que todo planejamento era voltado apenas ao mercado local, especialmente para as principais feiras de roupas da região e com foco no curto prazo, o que demonstra desinteresse na preparação para o futuro.

Após identificar que o seu conhecimento e experiência seriam melhor aproveitados em um negócio próprio, Taciana e o seu marido resolvem criar uma nova empresa, a Mundo Taci. A empresa possui dezessete funcionários, sendo uma empresa de pequeno porte, que veste bebês até a idade de 3 anos. Para essa empresa, foram produzidos uma linha de roupas totalmente nova, com tecidos exclusivos 100% algodão e atualmente é comercializada em todos os Estados do Nordeste por meio de representantes comerciais, com exceção da região Agreste de Pernambuco. O empresário explica que a região Agreste principalmente no setor T&C, possui fabricantes que competem muito por preço e não por qualidade, logo, o seu produto prêmio não teria o escoamento necessário na região.

Além da linha exclusiva, o casal de empresários possui também uma linha mais popular que consegue competir em preço com os demais produtos da região Agreste. Essa linha ainda está sob o nome da marca Taci Baby, tendo em vista o mercado já conquistado pela empresa durante os anos na localidade.

Com o desenvolvimento da empresa, o casal passou a participar de rodadas de negócios em Caruaru trazendo-lhes bastante entendimento sobre o funcionamento do mercado, sobre a forma de pensar as coleções e na escolha de representantes comerciais para distribuição dos seus produtos. Além disso, foi a partir das rodadas de negócios que as possibilidades fora do

Brasil foram apresentadas ao empresário. Como o interesse do empresário sempre foi galgar voos mais altos, sobretudo, devido ao seu ímpeto empreendedor, ele passou a se interessar pela exportação. O empresário explica, “eu sou um cara de visão, eu gosto de empreender, eu sou mais de arriscar[...] então eu disse que tenho vontade de exportar, tenho vontade de colocar o meu produto em algum outro lugar”.

Assim, o SEBRAE convidou o empresário para participar do Encontro Internacional de Negócios do Nordeste (EINNE), esse evento é promovido pelo SEBRAE e tem como objetivo promover a aproximação das micro e pequenas empresas com os compradores internacionais, aumentando as exportações do Nordeste. Porém a esposa do empresário ainda não estava muito confiante. Ele comenta: “[...] aí Taciana disse, oxe, tu é doido é? Negócio de exportação, a gente não dá conta nem aqui, a gente é pequeno, não tá nem em nível de Brasil ainda”. Mas ainda assim, o entrevistado confiou e abraçou a oportunidade como uma experiência, ele comenta: “[...] mas era muito mais pra fazer uma feira de ciências pra fazer você se relacionar com essas pessoas e saber que existe esse mundo e saber que esse mundo não é um bicho[...] aí eu fui e realmente não fiz um pedido, mas vim aí com oito contatos”.

Antes do encontro internacional, o empresário participou de um curso oferecido também pelo SEBRAE que foi o Passaporte para Exportação que lhe proporcionou uma série de conhecimentos sobre o processo de exportação. Ao chegar no EINNE, na cidade de Natal no Rio Grande do Norte, o empresário conheceu diversas pessoas que podiam ajudá-lo a colocar o seu produto no mercado internacional, além disso, participar do EINNE exigiu do empresário uma série de modificações prévias para facilitar as vendas. O entrevistado relata:

[...] pra participar desse evento a gente teve que fazer um site, não tinha site, foi uma coisa boa participar do EINNE, a gente fez um *Instagram* que não tinha, então essa questão de eu ter sido convidado para uma rodada internacional meio que disse, olha aí o nosso trabalho tá aparecendo, eu vou e fui, fui embora, peguei as coisas e fui só pra Natal [...] foi interessantíssimo, aí lá eu conheci o pessoal da AD DIPER, lá conheci Sérgio da APEX, lá conheci uma galera que faz acontecer o negócio da exportação, eu disse pronto, já tenho o cartão da galera aqui pra um dia quando eu precisar (Empresário da Taci Baby)

Por meio desses contatos, o empresário foi indicado pela AD DIPER a participar de uma curadoria com profissionais da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). O objetivo desta ação, era qualificar os produtos das empresas das três principais cidades do Pólo T&C para a exportação. E foi então ao participar da curadoria que o empresário

conheceu e aderiu ao PEIEX. Ele complementa “foi quando eu conheci a coordenadora do PEIEX lá da Federal e foi quem veio dar o suporte”.

Atualmente, a empresa encontra-se preparada para atender toda a América do Sul até o Caribe com os seus produtos da linha exclusiva 100% algodão, mas ainda precisa de algumas adaptações para o mercado Europeu pois eles exigem diversos requisitos de sustentabilidade que a empresa ainda não consegue atender, como a utilização do algodão orgânico. Mas o empresário não descarta a possibilidade de adaptar-se a essas exigências no futuro.

O empresário ressalta que ainda existem muitas adaptações a serem feitas para o atendimento do mercado nacional como: tecer coleção, aumentar idade, atender melhor ao lojista com um novo portfólio, ter representantes em outros Estados do Brasil, tudo isso antes de pensar em adaptar-se às exigências Europeias. Mas a exportação ainda é um desejo do empresário que sempre está buscando se capacitar e participar de cursos, qualificações e eventos que o ajude com este objetivo e espera em três anos está exportando para outros países. O entrevistado comenta: “Quando eu comecei lá atrás, a minha meta era pra ver se em cinco anos a gente estaria prontos pra exportar, eu já vim com dois, a gente tá aí no terceiro ano”. Ele continua:

[...] eu sempre fui um cara que eu procuro me cercar e eu digo, quando chegar a oportunidade eu não vou tá verde, porque o pessoal quer exportar na hora que o negócio baixou aqui, como uma forma de substituir o mercado e aí ele quebra a cara, porque aí ele vai se deparar com consumidores que requerem qualidade (Empresário da Taci Baby)

O empresário também acredita que o porte da sua empresa não é um problema para se inserir nos mercados internacionais. Ele percebeu que, na verdade, a dificuldade está na cabeça do empreendedor de achar que é um processo muito difícil, quando ele só tem que focar e querer fazer. Com a primeira experiência com o PEIEX finalizada, o empresário está atualmente começando uma nova fase de capacitação com o novo formato do programa junto a ASCES e possui boas expectativas para este novo momento, inclusive de concretizar seu desejo de estar exportando em três anos.

5.2.3 Sport Company

A história da Sport Company começou há dezesseis anos e meio atrás, quando o proprietário decidiu confeccionar shorts na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Habitado com a costura desde criança, devido a influência da sua mãe que era costureira, o empresário

aproveitou as máquinas da família e também a experiência que ele adquiriu trabalhando em uma loja de tecidos desde os treze anos, para começar a fabricar. Com pouco dinheiro para alugar um espaço para dispor as máquinas, o empresário começou a costurar no quintal da casa da sua mãe, com um trabalho ainda muito artesanal e com a força de trabalho dele e de mais uma costureira. Algum tempo depois, ele saiu do local onde fabricava e conseguiu um galpão maior para trabalhar, onde ficou por dez anos. Apenas em 2003 é que ele formalizou a empresa e registrou o nome da marca.

Atualmente, conta com uma sede própria e possui cerca de sessenta e cinco colaboradores divididos entre indústria e comércio, caracterizando-se como uma empresa de médio porte. A empresa consegue produzir cerca de 25 mil peças por mês e tem crescido ano a ano, segundo o empresário. Atualmente, a empresa conta com duas lojas em funcionamento, uma no Moda Center Santa Cruz e outra na PE 160 em Pão de açúcar. O empresário informou também que há uma outra loja para ser aberta na cidade de Toritama até o final do ano de 2019.

A marca hoje é especializada no seguimento *surfwear*, adentrando em outros esportes como *bike*, *skate* e *motocross*. O empresário complementa: “estamos buscando nos consolidar como referência nessa moda pra quem faz uma atividade física, uma academia, enfim, pratica algum esporte, não de forma profissional mas de forma de hobby”. Dentre os seus produtos estão as bermudas, shorts, camisetas regatas, machão e manga longa todas produzidas com matéria-prima que envolve tecidos tecnológicos, com proteção UV, malhas de algodão, PV, *Dry*, Tactel, Náilon, entre outros. Em busca da qualidade em seus produtos, a empresa tem investido também em maquinários cada vez mais sofisticados.

Além disso, possui uma ampla carteira de clientes que estão localizados em todos os Estados do Brasil. Para esses clientes, os produtos são adquiridos via rodadas de negócios, por intermédio de representantes ou visitas aos pontos de venda físico ou virtual por meio do site da marca.

Comercializar os seus produtos com o mercado externo também sempre foi um desejo do empresário, devido aos diversos benefícios decorrentes da exportação. O empresário explica: “[...] eu tenho essa consciência, então desde o princípio da empresa que a gente sente essa valorização do produto que é pra exportação, agregaria mais valor ao produto e conseqüentemente a empresa”. Foi então que a empresa tomou conhecimento da capacitação do PEIEX por meio da ASCAP e do SEBRAE e resolveu participar, tanto para se aprimorar,

quanto para colher os frutos decorrentes da qualificação que vão além da exportação. O empresário comenta:

A gente participa da ASCAP, não é? E chegou pra gente essa capacitação, consultoria do PEIEX e a gente decidiu fazer pra buscar se aprimorar né, a gente viu que tinha dentro desse programa de exportação, a gente tinha, digamos assim, a oportunidade de desenvolver mais a indústria em termos de qualidade, se preparar mais pra exportação, mesmo que a gente não alcance uma exportação, mas essa qualificação também melhora a nossa situação no mercado interno também. Então a gente decidiu fazer porque viu que tinha ganhos até no dia a dia da empresa, na organização, na qualificação, no cumprimento de exigências que com isso a gente melhoraria também o nosso processo e o nosso produto também (Empresário da Sport Company).

O empresário informou também que em 2018 teve a oportunidade de realizar algumas vendas para países da América do Sul, como o Paraguai, Uruguai e o Chile, que foi oportunizado por meio de uma *trader* que o empresário conheceu em uma rodada de negócios em Recife. Apesar do valor pequeno, o empresário considera que a experiência foi bastante significativa, mas que apesar de se considerar preparado para aproveitar as oportunidades que surgirem para enviar seus produtos para outros países, o foco atual da empresa não é a exportação, pois ainda há muito o que melhorar para atender o mercado interno e só então seguir para um segundo passo que seria a exportação.

Apesar do foco estar mais voltado para o mercado nacional, o entrevistado não deixa escapar as oportunidades que o mercado internacional tem para oferecer, inclusive, ele informou, que a empresa possui um representante em Portugal, para onde já foi enviado mostruários com informações na língua de destino, visando algum trabalho que possa ser realizado naquela região.

Sendo assim, a empresa não considera o porte da sua empresa um fator complicador para a sua inserção nos mercados internacionais, com exceção de quando se trata do envio de grandes volumes.

5.2.4 Iska Viva

A Iska Viva está localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe e iniciou as suas atividades na década de oitenta quando ainda fabricava para vários setores da confecção. Em 1998 a empresa decidiu se especializar em Moda Praia tendo em vista o destaque que apresentavam neste segmento. A empresa conta hoje com trinta e cinco funcionários, caracterizando-se como uma empresa de pequeno porte. Atualmente, possui duas lojas, uma em

Santa Cruz do Capibaribe que vende no atacado e no varejo e outra na cidade de Caruaru que atua apenas no varejo.

Os principais mercados para os quais os produtos são destinados são as regiões Norte e Nordeste do país. No que tange ao mercado internacional, a empresa sempre se interessou pela comercialização de seus produtos com o exterior, então há quinze anos a Iska Viva realizou a sua primeira exportação decorrente da sua participação em uma rodada de negócios em Recife quando a empresa recebeu um pedido de um cliente Francês, foi quando percebeu um novo mundo de oportunidades para a comercialização dos seus produtos. Desde então, para melhor se aproximar do mercado internacional, a empresa participa de exposições em feiras de moda praia na Espanha, França e Panamá. E além desses, já exportou para países como os Estados Unidos, Portugal e Uruguai. A participação em feiras e rodadas de negócio são fundamentais para a empresa, especialmente para o seu processo de internacionalização, pois atrai compradores de outros países e também vendedores locais. E foi por meio da participação da empresa em feiras e rodadas de negócio, que tomou conhecimento sobre o PEIEX, foi quando decidiu participar das capacitações oferecidas pelo programa como forma de aperfeiçoamento. Quando questionado sobre se o porte da empresa dificultava às exportações, o gerente comercial respondeu: “Não, as exportações no nosso seguimento não chegam a ser em volumes muito grandes”. Ele informou também que as exportações atualmente são realizadas esporadicamente, não havendo, portanto, uma constância nos envios aos mercados internacionais.

5.2.5 Cavalheiro

O surgimento da Cavalheiro teve início junto ao ímpeto empreendedor da proprietária que há trinta anos começou a vender roupas na feira de Caruaru. Nesse período, ela ainda não possuía um banco de feira próprio, sendo assim, nos dias de feira, a empresária chegava ainda mais cedo para vender os seus produtos nos bancos de outros empresários que ainda não haviam chegado. Quando completou quinze anos, a proprietária ganhou de presente do seu pai, um banco na feira de Caruaru. A partir de então, duas empresas foram protagonizadas, uma que não deu certo e a atual, a Cavalheiro Camisaria que está em funcionamento em Caruaru há mais de dez anos, especializada em camisaria masculina.

Com o tempo, a empresa foi adquirindo expertise na produção e venda de seus produtos, melhorando a qualidade do que era produzido, especialmente, com a ajuda dos consultores do

SEBRAE e do SESI. Além disso, a participação dos filhos foi sendo implementada gradualmente a medida em que eles cresceram e se graduaram.

Atualmente, a Cavalheiro possui 215 funcionários e uma estrutura de produção própria, caracterizando-se como uma empresa de médio porte. A empresa realiza ainda um sistema de vendas onde utiliza de parceiros para o escoamento da sua produção por várias regiões do país. O gerente financeiro e filho da proprietária relata:

[...] a gente tem vários parceiros, é como se fosse franquias só que não tem a parte jurídica da franquias, mas quase todos são franquias, cada um tem um dono em específico, a gente revende pra eles, eles vendem e pagam a gente. A gente hoje tá com nove lojas, seis aqui em Pernambuco, duas no Paraná e uma em Santa Catarina, a gente tá abrindo uma no Rio Grande do Sul no próximo mês agora, acredito eu (Gerente Financeiro da Cavalheiro)

Em relação a comercialização com o mercado externo, o Gerente Comercial informou em entrevista que teve o interesse despertado por meio do PEIEX, programa apresentado em uma rodada de negócios do SEBRAE. O programa identificou então que os produtos da Cavalheiro possuíam potencial para venda e pediram-lhes algumas informações como a tabela de preços e capacidade de produção.

Posteriormente, a equipe do PEIEX visitou a empresa para colher mais informações e alguns dados da empresa, porém, os gestores decidiram não continuar com a capacitação, inclusive, das duas reuniões iniciais organizada pela equipe do programa, a empresa não compareceu a nenhuma. O Gerente Financeiro justifica a não participação no programa, pelo interesse em continuar atendendo o mercado interno, e investir em outros mercados, apenas quando estiver bem estabelecido no país de origem.

Sendo assim, o Gerente considera desnecessária a participação da empresa nas qualificações para exportação, uma vez que a venda no mercado interno é bem aceita e devido as oportunidades latentes no país. Apesar disso, ele não descarta a possibilidade de participar de uma futura qualificação do PEIEX, já que a exportação faz parte dos planos da empresa, ainda que no médio ou longo prazo, embora não queriam participar das qualificações e capacitar-se previamente para quando a oportunidade surgir. O empresário também não considera o porte da sua empresa como um empecilho para exportar, especialmente diante dos diversos benefícios que pode gerar.

5.3 O AMBIENTE INSTITUCIONAL DO POLO DE CONFECÇÕES

O setor têxtil e de confecção brasileiro conta com uma diversidade de instituições formais que buscam apoiar e direcionar as empresas em suas atividades (NORTH, 1990; PENG, 2009). Com o Polo de Confecções do Agreste não é diferente, há instituições de nível Federal, Estadual e Municipal que se propõem a agir nesta frente, apoiando as empresas tanto para atuarem no mercado nacional, quanto internacional.

O apoio das instituições formais que estão presentes no ambiente do setor T&C tornam-se fundamentais, porque a maioria das empresas do setor são de micro, pequeno e médio porte, formadas muitas vezes, por empresários que não possuem nível superior ou ainda o nível médio de escolaridade (SEBRAE, 2015). Além disso, muitas surgem no contexto da informalidade bastante comum na região e com um forte ímpeto empreendedor, voltadas para o atendimento das demandas regionais por meio das populares feiras de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (SILVA, 2011; SEBRAE, 2013). Mas muitos empresários, não possuem conhecimento teórico-prático sobre onde quer chegar, como desenvolver a organização, como organizar processos, rotinas, pessoas, de que forma captar e alocar recursos e como fazer para expandir o seu negócio em âmbito nacional e internacional. Nesse sentido, a questão da profissionalização no Polo de Confecções no nível gerencial e das áreas funcionais voltadas também à internacionalização, é um aspecto do domínio normativo que precisa ser melhor adaptado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Algumas empresas, quando muito, conseguem expandir para outras regiões do país, por meio de contatos realizados em rodadas de negócio e feiras setoriais. Portanto, ser assistida por instituições formais que adentram nas fábricas, conhecem seus processos e produtos, apresentam soluções e as capacite, se mostra essencial para a sobrevivência dessas empresas (MARANO et al., 2016; CUERVO-CAZURRA, 2011), especialmente, diante de um setor altamente competitivo e que agora enfrenta o mercado chinês (SILVA, 2011).

A APEX-Brasil idealizadora do PEIEX, é uma instituição federativa que age de forma integradora e atua com diversas outras instituições para operacionalizar o PEIEX e suprir lacunas organizacionais das empresas no processo de internacionalização, gerando assim, informações que podem tornar-se diferenciais competitivos para as empresas, uma vez que, o uso efetivo da informação é uma importante chave de vantagem competitiva especialmente na competição global (GENÇTURK; KOTABE, 2001). No âmbito da promoção de exportações,

a APEX-Brasil foi considerada, então, de fundamental importância, sobretudo, por meio do programa PEIEX dentro do setor têxtil e de confecção, tanto no discurso dos representantes institucionais do programa, quanto na visão dos empresários conforme relatos apresentados abaixo:

Nacionalmente a APEX tem fomentado e hoje, na pessoa de Sérgio que é quem faz o núcleo e é o responsável pelo núcleo, ele é um cara jovem, que tem buscado andar e tem buscado escutar os empresários[...] então eu acho que nacionalmente a APEX faz um representar muito bem, eu acho que tem, quem procurar vai ter opções de fazer (Empresário da Taci Baby).

Aí através da APEX eles mandaram o PEIEX pra fazer o trabalho aqui dentro[...] mulher, eu vou dizer, eu acho que pra empresa que tem coragem de deixar eles entrarem, porque tem muitas que não deixam, é um divisor de águas, eu lhe falei desde o começo[...] a APEX, PEIEX, todos esses órgãos eles vem pra somar (Empresária Ondas Moda Praia)

Porque nós estamos falando de uma rede da APEX junto ao Ministério das Relações Exteriores que chega a praticamente duzentos países, então existem contatos em diferentes países do mundo, inclusive, com empresários, ações de promoção do Ministério das Relações Exteriores, missões internacionais e por aí vai (Monitor do PEIEX da fase III).

A APEX configura-se, então, como um importante componente dentro do domínio regulativo, no estabelecimento de normas e regras para um comportamento internacional dos empresários (SCOTT, 1995).

A APEX, por meio do programa PEIEX, juntamente com outras instituições de nível Federal, Estadual e Municipal, que são mais estabelecidas e reconhecidas no setor T&C do Agreste Pernambucano, têm trabalho em prol do desenvolvimento das organizações para os mercados internacionais. Para Gao et al. (2010), as instituições possuem um importante papel na estratégia e desempenho dos investimentos no mercado interno e externo das empresas, especialmente, de economias emergentes. No estudo de Dornelas sobre o PEIEX (2016), foi identificado a importância da participação das empresas em cursos e capacitações oferecidos por outras instituições de apoio, e com isso, conquistar uma adesão ao PEIEX de modo facilitado.

Um exemplo de parceiro institucional da APEX e que também foi citado pelos entrevistados, é a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), que tem se destacado pela sua contribuição na preparação dos produtos das empresas do setor T&C para exportação por meio do programa TexBrasil, que é uma etapa posterior à qualificação do PEIEX. Das empresas entrevistadas, apenas a Taci Baby seguiu para essa etapa e por meio dela conseguiu preparar os seus produtos nos padrões do mercado latino.

Outro exemplo de instituição formal nacional é o SEBRAE, que foi citado de forma unânime pelos entrevistados como de alta relevância no apoio a APEX com o PEIEX, mas também nas consultorias e reuniões promovidas pela entidade, transformando e melhorando os processos produtivos das empresas de pequeno porte do setor e capacitando os empresários para a gestão do seu negócio. No entanto, houve quem desejasse uma relação mais próxima do SEBRAE com a empresa, o que destoa dos demais entrevistados:

O SEBRAE faz e acontece, é parceiro do empreendedor, que é essa a função, só que a gente tem muitos gestores aí que quando era pra tá aqui dentro fazendo o que você tá vindo agora, o trabalho é teu e tu tá vindo conhecer a empresa, o cara tá lá no escritório nunca vem nem aqui na empresa, ele não sabe qual é a minha realidade, ele não sabe o que eu tenho e o que eu não tenho, ele tá preocupado em bater as metas dele lá e acabou, tá entendendo? (Empresário da Taci Baby).

Já no nível Estadual, a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD DIPER), foi lembrada pela maioria dos entrevistados, devido ao suporte e fomento das exportações do Estado e pelo apoio aos representantes do PEIEX na localização de empresas com potencial exportador. Uma das entrevistadas comenta: “ Sabe a AD DIPER? Conhece Ivone? Ave Maria aquilo é a mentora da gente. Ela nunca deixou de fazer uma ligação e olhe que é muito grande viu? [...] isso faz toda a diferença” (Empresária da Ondas Moda Praia).

Em nível Municipal, a Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), foi a mais citada pelos entrevistados, considerada como um importante divisor de águas pelo apoio prestado às empresas no desenvolvimento de suas atividades, pelas consultorias, apresentação aos empresários de instituições de fomento à exportação, como o PEIEX, divulgação de entidades parceiras que podem realizar treinamentos e capacitações, ou seja, é uma instituição que tem atuado de forma ativa dentro das empresas e como porta voz dos diversos projetos e entidades setoriais. Um fator determinante para que esse apoio ocorra, é a constituição dos membros formativos da ASCAP por empresários da cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Sendo assim, eles estão mais próximos das necessidades, ameaças e dificuldades dos empresários locais, agindo de frente para o fortalecimento da indústria e comércio local. Inclusive, foi informado pela coordenadora da fase II do programa e também constatado no decorrer das entrevistas, que a maioria das empresas de Santa Cruz do Capibaribe eram associadas a ASCAP, diferentemente das empresas das cidades de Caruaru e Toritama onde poucas eram associadas. O que tem demonstrado, segundo Dimaggio e Powell (1983), uma

atitude isomórfica da classe empresarial em se associar a esta entidade que é considerada legítima e, portanto, institucionalizada na localidade.

Essa forte atuação da APEX Brasil junto às instituições reconhecidas e aceitas no setor pode ser vista como uma busca da agência por legitimidade institucional em prol da aceitação do PEIEX na região, reduzindo o potencial rechaço dos empresários locais ao programa (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Como é possível observar na fala do entrevistado a seguir: “Tanto é que quando tinham essas reuniões da APEX/PEIEX né? Sempre vinha alí AD DIPER, sempre vinha o SEBRAE, sempre vinha sei lá, a prefeitura, e dizia assim: ó, vamos fazer, ó estamos incentivando ação tal ” (Monitor do PEIEX da Fase II). Assim, observa-se ainda que embora a APEX seja uma instituição reconhecida entre os empresários, e esteja atuando na região agreste há onze anos na condução do PEIEX, ainda não atingiu um estado de mito, institucionalizado e legítimo no Polo T&C (MEYER; ROWAN, 1977).

Isso pode ocorrer, pelo fato dos resultados do PEIEX ainda não serem os esperados pelos empresários, já que não têm gerado exportações de fato. Ademais, a condução do programa desde o seu surgimento na região tem apresentado algumas falhas, que vai da ausência de capacidade técnica do extensionista para comércio exterior, até a escolha de empresas com potencial aquém do necessário para participar do programa. Com isso, tem-se gerado uma frustração nos empresários do Polo T&C e afastado a legitimidade requerida pela a agência. Portanto, a efetivação da legitimidade dependerá fortemente das ações e resultados empreendidos ao longo do tempo pela instituição.

Não é por acaso, que a maioria das empresas tomaram conhecimento do PEIEX por indicação do SEBRAE ou da ASCAP, ou seja, por meio de entidades institucionais já conhecidas e que tiveram seus trabalhos experimentados e atestados pelos empresários do setor. Sendo assim, é possível observar que esse conjunto de instituições parceiras do programa podem gerar uma série de pressões institucionais às empresas por meio de convites e cobranças para participar do PEIEX ou de eventos ligados ao comércio exterior (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nesse sentido, o monitor do programa da fase II, reforça:

E isso querendo ou não pressiona os empresários assim ó, entrando em contato com eles, dizendo: iaí vocês estão conseguindo exportar? Porque não estão exportando? Tantos por cento não exportam, não sei o que, sempre mostrando em reuniões pros empresários alguma parcela aí do governo, então eu acho que tem uma pressão (Monitor do PEIEX da Fase II).

Observou-se ainda, que o vínculo das empresas com essas instituições formais presentes no setor, conduziu as empresas em suas primeiras experiências com o mercado internacional ainda que experimentalmente, a partir de cursos, capacitações, consultorias e rodadas de negócios para os empresários, o que reforça essa prática e demonstra a importância dessas instituições no setor T&C.

A intenção dos representantes do programa, é que no médio e longo prazo, as empresas passem a exportar por pressão isomórfica mimética (DIMAGGIO; POWELL, 1983) como ocorre na produção de vestuário na localidade, já que a inovação produtiva é baixa, tendendo assim, para uma vantagem competitiva do Polo pautada no baixo custo de produção e na aplicação de preços baixos (PORTER, 1980). Desse modo, o setor ainda investe pouco em moda e em diferenciação, adotando para fins produtivos um comportamento mimético à outras organizações do setor. No entanto, esse comportamento mimético não tem sido elevado a nível de internacionalização, e isso pode ocorrer também, devido à falta de empresas realmente exportadoras no setor T&C da região Agreste do Estado ou que possuam uma exportação constante e não pontuais como geralmente ocorre no setor. Desse modo, não há como ter um comportamento de imitação à outra organização já que não existem realmente empresas de referência em internacionalização no setor.

Ainda que seja preferível a exportação por identificação do valor e potencial que ela possui para as empresas, não é isto o que vem sendo observado pelos representantes do PEIEX quando da aproximação com as empresas do Polo. Eles observaram, que as empresas só realizarão a exportação de modo efetivo, quando outras organizações do Polo passarem a exportar e começarem a lucrar com as exportações, já que esse é um processo considerado pela maioria das empresas, como arriscado e incerto. Só então, as demais empresas passarão a imitar, praticando, com isso, o isomorfismo mimético apregoado por Dimaggio e Powell (1983). Como é possível observar no relato abaixo:

A expectativa da gente é exatamente essa, a gente quer exatamente gerar inveja, porque é isso que vai mudar, porque a maior parte dos empresários imitam, não inovam, se a gente consegue achar aqueles que são inovadores, líderes arrojados e eles dão certo no mercado internacional a gente tem certeza, mas é certeza mesmo porque vai haver um efeito em cascata, todo mundo vai querer agora participar do mercado internacional e ninguém quer pagar o maior risco, depois que alguém paga o risco e ver o bônus do que pagou o risco, aí os outros veem que dá certo, aí querem imitar pra ganhar também parecido, isso é normal no processo (Monitor do PEIEX da fase III).

Em contrapartida, todas as empresas informaram que essa pressão de uma organização para outra não existe, pois cada uma possui o seu próprio tempo. Além disso, algumas informaram que enxergam a exportação pelos seus benefícios ou ainda por estímulo de sua própria vontade e não fruto de uma imitação sem precedentes. Esse pensamento também pode ser decorrente da falta de um exemplo prático em que os empresários possam se imaginar ou não, cedendo a uma pressão mimética, ou ainda pelo mero orgulho em não se considerar dependente de outra organização.

O isomorfismo mimético tem como base a questão da incerteza. Então quando a adoção ou utilização de tecnologias organizacionais não são bem compreendidos ou quando as empresas apresentam objetivos ambíguos e insegurança sobre determinadas operações, elas podem adotar comportamento mimético às práticas de outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Além das pressões isomórficas ligadas ao ambiente institucional do Polo de Confecções e da participação institucional do governo numa tentativa de integrar e regular o setor por meio das instituições formais que promovem o programa, como APEX, SEBRAE, AD DIPER, ABIT e ASCAP em prol de um objetivo em comum, é possível observar, entretanto, condições do contexto político, geográfico e econômico de nível governamental que tem repercutido negativamente na percepção e conseqüente decisão dos empresários do Polo no que tange às exportações (CUERVO-CAZURRA, 2012). No que se refere às características político/regulatórias elas têm dificultado sobremaneira, a decisão dos empresários pela exportação, foram citados: forte burocracia do Estado, altos impostos, carga tributária elevada, altas exigências do governo, informação mal distribuída para a classe empresarial, ausência de barreiras para importação (especialmente para China), insegurança decorrente das recentes transições governamentais e sobreposição de iniciativas do governo para o comércio exterior. No contexto econômico, a volatilidade cambial e a crise econômica foram os aspectos mais citados. No aspecto Geográfico, foi relatado sobre: a infraestrutura precária do Estado, logística deficiente e muito cara. Enquanto no nível social, foram citadas: a falta de segurança e educação precária.

O apoio institucional do governo, proporciona um impacto significativo nas interações das empresas com a comunidade internacional e na sua decisão por internacionalizar (CAO, 2012). Porém, tem-se observado poucos incentivos e programas de apoio do governo na minimização dos custos operacionais e processos burocráticos das empresas em seu processo

de internacionalização, o que impele muitas empresas de economias emergentes a competirem globalmente (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014; MARIOTTI et al., 2018). Pois estrategicamente, o sucesso de exportações em empresas de economias emergentes, como o Brasil, dependerá não só dos recursos e capacidades que a empresa possui, mas também, de como o ambiente institucional doméstico pode configurar seus mecanismos cognitivos, normativos e reguladores na promoção a exportação em tais economias (NGO et al., 2016).

Há também, outros fatores percebidos, dessa vez, ligados ao ambiente interno da organização que podem dificultar os investimentos nos mercados internacionais e que foram identificados durante às entrevistas, são eles: ausência de conhecimento de outros idiomas e de profissionais com esta habilidade na organização, falta de recursos financeiros, baixo volume de produção para atender outros mercados, empresa familiar enrijecida e foco na produção para o mercado interno.

No empreendedorismo internacional é possível realizar um paralelo importante entre os fatores organizacionais relacionados à cultura organizacional e o empreendedorismo. Nesse sentido, a cultura de uma organização pode inibir as empresas a empreenderem internacionalmente e em sua busca por inovação, conhecimento e risco (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

Essas dificuldades e ameaças decorrentes tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo às empresas costumam ser maiores em economias emergentes como o Brasil, devido às condições específicas e frágeis que atuam no contexto social, político-regulatório, geográfico, econômico (DJANKOV et al., 2002; CUERVO-CAZURRA, 2012) e na condição de ser uma empresa de micro, pequeno ou médio porte, principalmente no contexto de economia emergente (SPERS et al., 2008).

Apesar dos fatores impeditivos, alguns empresários demonstraram-se otimistas com o futuro político-econômico do país, especialmente, com a forma que está sendo conduzido os acordos econômicos do Brasil pelo atual Ministro da Economia, junto às grandes potências mundiais como os Estados Unidos. Essa opinião dos entrevistados pode ser verificada nos relatos abaixo:

Eu acho que o governo tem agido mais como facilitador, tem facilitado e agora a nova visão também do novo Ministro, então a questão da exportação vai ajudar né? (Gerente Financeiro da Cavalheiro).

Eu creio que a forma como a política econômica do país da gente hoje tá sendo conduzida e tá se relacionando com o mundo é uma forma que fomenta a competitividade, que fomenta os mercados né? Coisa que a gente não tinha,

independentemente de partido, eu sou empresário e eu pago imposto e muito aqui, então eu quero ver a coisa acontecer, principalmente quando você alinha com o país que é um dos maiores, na maior potência do mundo que é os Estados Unidos (Empresário da Taci Baby).

Embora a maior parte dos empresários entrevistados tenham apontado dificuldades de caráter limitante para a exportação, foi possível identificar dentro desse contexto, aspectos que estão começando a acontecer na realidade do Polo, influenciadas, sobretudo, pela segunda geração que tem a mente mais aberta para novas possibilidades de negócio, muitas vezes estimuladas pelo ensino superior. Essa situação tem exercido uma pressão normativa no âmbito da profissionalização da segunda geração, e no consequente compartilhamento de normas e conhecimentos com as demais pessoas da organização (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Um outro ponto é a recente ida da segunda e da primeira geração para o exterior, seja a passeio, seja para visitar os filhos que vão estudar fora do país ou ainda na participação de feiras internacionais. Esse caminho do empresário até outros mercados, tem gerado um comportamento isomórfico da descoberta de um mundo antes tido como impossível e assustador. Além disso, o acúmulo de conhecimento obtido pela experiência no exterior, é preconizado pelo modelo Uppsala de internacionalização como um estímulo à expansão, pois o conhecimento acumulado permite a transformação dos recursos empresariais que irão alimentar o processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). E no empreendedorismo internacional, esses fatores gerenciais são importantes elementos para um desempenho internacional efetivo (MCDOUGALL; OVIATT, 2000). Esse achado também corrobora com os encontrados no estudo de Dornelas (2016), sobre o PEIEX. A autora identificou que a experiência internacional dos gestores das empresas pode favorecer a intenção de exportar e acelerar o tempo de realização da exportação. Além desta, outros autores como Reuber e Fischer (1977), também observaram que o processo de internacionalização das PMEs está relacionado com a experiência internacional dos seus executivos. Portanto, esse comportamento das empresas do Polo, pode sinalizar um futuro promissor em termos de exportação na região.

A empresária da Ondas Moda Praia após a sua experiência no Panamá, ainda que não tenha trazido os resultados esperados, despertou para um novo mundo antes inimaginável e agora a empresária tem ido aos Estados Unidos todos os anos buscar ideias para sua coleção e para aproveitar as férias. Além disso, tem buscado se capacitar e aprender o idioma inglês para melhor se comunicar nas negociações. Ela relata:

[...]Aí no Panamá quando você ia vendo os outros países, ia vendo outras ideias, muita coisa de moda praia outros países também fazem, China mesmo tudo ela faz, tudo muito barato, aí eu disse: olhe, se eu vir uma vez por ano e fazer disso as minhas férias eu tô tendo duas conquistas, uma é passear que é bom demais e a outra é ver os negócios, né? Porque vai que numa dessas aparece uma oportunidade? [...] Eu vi que a Wizard tá dando 30% de desconto lá pra quem é sócio do CDL e já levei pra menina me inscrever, mulher faz três anos consecutivos que eu vou pros Estados Unidos e não sei pedir nada no restaurante, eu aponto, que isso assim, eu não vejo como um problema não, eu me divirto até por conta disso, mas na hora de uma negociação eu não posso apontar, tem que falar, aí eu quero ver se eu começo (Empresária da Ondas Moda Praia).

Além da empresária da Ondas Moda Praia, foi possível observar durante a entrevista com o empresário da Sport Company, seu interesse em viajar e conhecer novos mercados. Somado a esse comportamento, pode estar atrelado também os esforços de anos das instituições de fomento à exportação junto a esses empresários mostrando novas oportunidades e inserindo uma nova visão de mundo. O resultado dessa inserção do empresário em outros países, gera uma mudança de pensamento que desperta para a possibilidade de entrar com seus produtos e competir também nesses mercados. O Monitor do PEIEX da fase III comenta:

[...] a gente tem relatos de empresários do setor de confecções que disse que participou de viagens recentes pra Portugal e pra outros lugares do mundo, que quando vai nas gôndolas das empresas, observa que o produto dele é até melhor do que o que está sendo vendido e aí ele começa a se questionar, poxa, porque esse produto tá aqui e o meu não tá? Aí isso é interessante também, a gente tem percebido aos poucos essa mudança (Monitor da Fase III do Programa).

Nesse sentido, uma explicação teórica é possível quando apesar das dificuldades e ameaças presentes no ambiente institucional, as empresas de economias emergentes, sejam de maior ou menor porte, utilizam-se dos obstáculos como estímulos para buscar os mercados externos e superarem as barreiras impostas no país de origem (CAVUSGIL, 2018; CUERVO-CAZURRA, 2012). Os investimentos recentes em educação profissional e gerencial, a nova geração de gerentes com diversas habilidades linguísticas e de experiência no exterior tem se apresentado como formas de eliminar as dificuldades relacionadas aos aspectos frágeis das instituições do país de origem (CARNEIRO; BAMIAZZI; CAVUSGIL, 2008).

Outro aspecto fortemente ligado ao ambiente institucional do Polo de Confecções é a questão cultural, muito citada durante as entrevistas e que conduz todo um comportamento que vai do nível local ao internacional. Um dos aspectos que pode ser citado como parte da cultura do Polo T&C é a informalidade, muito presente e que pode se caracterizar como uma instituição informal forte no setor (PENG et al. 2009; PENG, 2002).

Estima-se que 93% das facções sejam informais, embora existam facções formalizadas também. Enquanto que 66% das empresas estruturadas estão na informalidade, apesar de existir em quantidade menor, ainda representa mais da metade das empresas do Polo (SEBRAE, 2012). Dessa forma, os empresários conseguem produzir a um custo mínimo tornando-se bastante competitivos em preço em relação a outras regiões do país. Mas, ainda que os mercados operem sobremaneira de modo informal, com preços e custos muito baixos, a força da concorrência chinesa consegue oferecer preços ainda mais baixos (SILVA, 2011), sendo um forte concorrente para os empresários do setor T&C do Agreste de Pernambucano (SEBRAE, 2013).

No entanto, uma série de consequências negativas também emergem dessa cultura local, como a limitação de crescimento e desenvolvimento das empresas tanto em território nacional, quanto internacional, isso porque as empresas não atendem as exigências legais e documentais para realizar uma comercialização efetiva com outros mercados. Assim, as empresas não se beneficiam de algumas regalias como créditos bancários e isenções fiscais para manterem-se e desenvolverem-se, inclusive, em momentos de crise como o que ocorreu em anos recentes.

Outro ponto que merece destaque é que parte da mídia e de alguns representantes do setor associam a informalidade ao empreendedorismo e supervalorizam esse *modus operandi* como um ato heroico, uma atitude de garra e perseverança. Porém, prejudicial aos empresários no longo prazo e também ao país pelo não recolhimento dos tributos devidos. Este posicionamento acaba reforçando um comportamento isomórfico mimético, fazendo com que as novas empresas que surjam sejam também informais pois isso é tido como algo natural na região e a melhor forma de desvencilhar-se das incertezas inerentes ao início de qualquer negócio (DIMAGGIO; POWELL, 1983), sendo, portanto, um comportamento legítimo e institucionalizado no Polo de Confecções. A empresária explica em detalhes como ocorre a informalidade na região Agreste:

A causa da informalidade eu vou lhe dizer, é o preço do produto, porque a gente tem aqui dentro de Santa Cruz o Moda Center que aí você é uma família, o marido compra o pano e corta, a mulher costura e o menino tira a ponta de linha e vai os três pra feira vender na segunda, aí fica terça, quarta, quinta e sexta em casa, aí eles não tem funcionário, não paga imposto, não tira uma nota, não paga um contador, não tem nenhum custo aí eles conseguem vender uma peça que hoje a gente vende por trinta, eles conseguem vender por dez ou quinze, e aí quando fala em abrir uma inscrição e eles terem que aumentar o preço aí eles não querem porque eles acham que não vão vender, é simplesmente isso, não querem trabalho. Tem muito, muito adolescente aqui de dezessete, dezoito anos que já tem o seu carro novo, trabalhando na informalidade vendendo bermudinha de dez reais na feira (Empresária da Ondas Moda Praia).

No âmbito da internacionalização, a cultura da informalidade também pode ser considerada um fator limitador desse processo, pois para exportar a empresa precisa se formalizar e pagar todos os encargos tributários necessários, e isso, muitos empresários não estão dispostos, pois, na visão deles, implica também na perda de competitividade. Por isso, que a informalidade no Polo T&C se demonstrou como um empecilho cultural para a internacionalização (SILVA, 2013). Os representantes do PEIEX comentam sobre esse aspecto:

[...] a gente sabe que é um empecilho do empresário, tem a ver com a cultura, ele quer vender aqui, ele não quer adaptar o produto, ele não quer ter custo pra enviar o produto pro exterior, então eu acho que a principal barreira é a Cultura (Coordenadora do PEIEX da fase II).

[...] E obviamente, o contexto da informalidade ele é muito proibitivo, vamos dizer assim, pra participar do mercado internacional, esse ainda é um fator [...] um dos principais fatores de competitividade daqui é o baixo preço e o baixo preço tá associado também a informalidade então quando você formaliza, começa a pagar tributos, começa a registrar funcionários, tudo isso vai encarecendo, iaí você vai perdendo competitividade. Como a gente não compete pela qualidade, com alto valor agregado, com a alta moda assim, a gente tem que saber equilibrar isso aí, entendeu? Como é que vai resolver esse dilema (Monitor do PEIEX da fase III).

[...] e aí quando fala em abrir uma inscrição e eles terem que aumentar o preço aí eles não querem porque eles acham que não vão vender, é simplesmente isso, não querem ter trabalho, tem muito, muito, muito adolescente aqui que nem pra escola não vai, nem estudar, estuda [...] porque a sulanquinha dá dinheiro e vida boa (Empresária Ondas Moda Praia).

Mas, houveram empresários que alertaram para as desvantagens desse comportamento informal, como o empresário da Sport Company, que informou que quanto menor o tempo que a empresa passar na informalidade, melhor, pois o desenvolvimento só é possível na formalidade, além de permitir a participação em rodadas de negócios, vendas para clientes com maior potencial, aquisição de matéria-prima direto dos fornecedores principais, diminuindo custos e também o risco de trabalhar na informalidade.

Não obstante, há empresários que acham que exportam, mas na verdade estão vendendo informalmente, seja por meio de clientes internacionais que vão até o Polo comprar alguns produtos para revenderem em seu país de origem, ou ainda pelos atravessadores que, na verdade, é quem realizam a exportação para outros países e não as empresas do Polo. Ou seja, a informalidade tão recorrente na produção local, o empresário acaba levando nas tratativas do comércio internacional e acabam não aproveitando dos benefícios fiscais decorrentes das exportações e, muitas vezes, termina decepcionando-se com a exportação. Essa situação foi retratada tanto por alguns empresários entrevistados, quanto por representantes do PEIEX, como observado a seguir:

O governo brasileiro oferece isenção de IPI, PIS, ICMS e COFINS na parcela de produtos exportados, a empresa consegue essas isenções exportando direta ou indiretamente, utilizando a nota fiscal e a DU-E (Declaração única de Exportação) para comprovar que os produtos foram realmente exportados, mas algumas empresas não recebem os incentivos por venderem para umas pessoas que compram e ela mesma faz a exportação, não se classificando como *trading* ou comercial exportadora (Monitor do PEIEX da fase III).

[...] porque a gente já exportou, mas antes, eu fazia com o atravessador, aí o que é que o cara fazia? Ele comprava a minha mercadoria, por exemplo, por vinte reais, aí dizia: olhe, tire a nota por setenta centavos, aí eu ia, tirava a nota pra ele a setenta centavos [...] na verdade quem exportava? Ele, a nota não saia dele? (Empresária da Ondas Moda Praia).

Dessa forma, esse aspecto da informalidade apresenta características de uma instituição informal por se constituir de normas socialmente aceitas dentro do aspecto cultural (PENG et al., 2009; PENG, 2002). Nesse sentido, são regidas pelo pilar cognitivo, dentro do ambiente institucional, que é formado pelas normas que constituem a realidade e onde os significados são construídos, mas também, tanto os indivíduos, quanto as organizações são vistos como socialmente construídos e os seus objetivos são resultantes do contexto institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Esse movimento de informalidade por boa parte das empresas do Polo, na luta por baixos preços que é a forma como ocorre a competitividade na região, acaba forçando um comportamento de informalidade desde o surgimento das empresas, na produção, até nas tratativas dos seus negócios no ambiente nacional e internacional, muitas vezes considerada pelos empresários como uma atitude de sobrevivência.

Desse modo, a cultura da informalidade pode ser reproduzida no Polo decorrente de uma pressão isomórfica de nível coercitivo, que é uma mudança que resulta também das pressões informais, como força, persuasão, convites para conluio e, são direcionadas às organizações, inclusive, por expectativas culturais. E também uma pressão mimética, já que no início do negócio há muitas incertezas sobre como gerir, então opta-se por um modo mais seguro e já conhecido e praticado pela maior parte das organizações do setor (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Não obstante, esse processo compreende-se como um caráter recursivo no ambiente institucional do Polo de Confecções, pois as organizações não se resumem a elementos coletivos passivos. Apesar das regras e normas impactarem as organizações, estas também possuem um papel ativo de modelar o seu próprio contexto e responder às influências institucionais, promovendo uma interação constante e complexa entre a organização e o ambiente (SCOTT, 2001; MEYER; ROWAN, 1977).

No intuito de combater a informalidade no setor, o governo tem apostado em uma maior fiscalização tributária, trabalhista e ambiental; em um tratamento fiscal diferenciado para o setor por meio de decretos federais e estaduais (SEBRAE, 2012) e por meio de certificações qualificadoras das empresas para comercialização com outras regiões do país, concedendo-lhe, com isso, uma pressão pela formalização. Um exemplo de certificação no Polo de Confecções do Agreste muito citado pelos entrevistados é o Selo da ABVTEX. Este programa resulta da preocupação das varejistas e dos consumidores pela origem de fabricação dos produtos que são comercializados e consumidos, evitando com isso trabalho escravo e infantil, além de garantia de condições de trabalho dignas. Dessa forma, possuir esse selo, permite que as empresas do Polo possam comercializar com as mais representativas redes nacionais e internacionais de varejo de moda. Das empresas entrevistadas, apenas a Sport Company possui o selo da ABVTEX, enquanto que as demais o tem como uma meta urgente para a sustentabilidade e desenvolvimento de seu negócio.

Esta iniciativa do programa da ABVTEX em prol da formalização das empresas participantes, faz parte do pilar regulador que está ligado a fixação de normas e ações de coerção pela instituição governo, com vistas ao controle da organização por meio de força, temor e o oportunismo como meios para atingir seu fim (SCOTT, 1995). Além disso, a ação de possuir um selo como este, ocorre em virtude de um fator normativo externo legitimado na visão dos empresários do setor T&C, com isso, as empresas ganham legitimidade institucional por possuir algo tão valioso e desejado pelos demais empresários devido aos benefícios competitivos e institucionais decorrentes de sua utilização (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Essas iniciativas são especialmente importantes por tornar as empresas mais competitivas e reconhecidas no mercado, principalmente, para competir com o mercado Chinês que foi considerado pela maioria dos entrevistados como o principal concorrente internacional das empresas do Polo, devido aos baixos preços praticados e qualidade semelhante aos produtos fabricados na região. Nesse sentido, os entrevistados comentam:

A China é a principal concorrente internacional, tem muita competitividade né, no segmento nem tanto, agora no setor de confecção sim, mas aí a gente tem que buscar os diferenciais pra poder enfrentar esses desafios da concorrência (Empresário da Sport Company).

[...] Mas de forma geral, as empresas percebem que a China ela tá, não precisa nem você sair, elas percebem que estando aqui elas sentem a competição forte da China, então pra elas o competidor internacional é a China, mesmo estando aqui elas não precisam nem sair para vender fora, ela vivendo aqui sente a pressão da globalização e realmente é forte [...] (Monitor do PEIEX da fase II).

[...] não há possibilidades de nenhuma empresa concorrer com os produtos chineses no sentido de preço, na qualidade os produtos brasileiros muitas vezes são melhores, mas também mais caros. A empresa que tentar concorrer com a China em preço ou diminuir a qualidade, ou vai ter prejuízo no curto prazo (Monitor do PEIEX da fase III).

Essa ameaça dos produtos Chineses dentro do Polo de Confecções, é um fato que cresce a cada ano e que deve ser levado a sério pelos empresários tendo em vista que devido a abrangência internacional que esse mercado vem obtendo, bem como, a dependência mundial pelos seus produtos, o torna cada vez mais forte e imparável. O monitor da fase III do PEIEX comenta: “[...] E não dá pra agora querer ficar se protegendo, fecha as portas, não entra China, isso é impossível de acontecer, entendesse?” O que exige dos empresários do setor, elaboração de estratégias focadas na diferenciação e diversificação do seu negócio para encontrar uma posição competitiva mais estável dentro do Setor Têxtil e de Confecção, uma alternativa seria adicionar valor ao produto por meio dos investimentos em moda.

Embora o Polo de confecções tenha características de um arranjo produtivo local (APL), que se constitui em “uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (SEBRAE, 2014), foi observado que no que tange, especialmente, ao aspecto de cooperação, esta parece não estar totalmente presente na realidade do Polo, pelo menos no que tange a cooperação entre empresas no sentido produtivo e inovativo. Nesse sentido, as empresas do Polo de confecções entrevistadas, parecem adotar mais um comportamento de competição entre si (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; FALCÃO et.al., 2011).

Portanto, torna-se fundamental estimular no Polo Têxtil e de Confecções do Agreste uma cultura exportadora efetiva, de modo a desenvolver as empresas da região e a minimizar as ameaças de entrantes potenciais no setor. No entanto, essa cultura ainda é muito incipiente no Agreste, o que tem dificultado ações governamentais nesse sentido.

O ambiente institucional pode ser entendido como um conjunto de fatores culturais e simbólicos que afetam as organizações (SCOTT, 2005). E no caso do Polo T&C parece que o fator cultural tem afetado negativamente às exportações, fato corroborado pela falta de dados de exportações significativos dentro do setor no Agreste nos últimos anos (DIEESE, 2010). Os representantes do PEIEX e os empresários relataram um pouco sobre essa cultura exportadora

ainda incipiente no Polo, que condiz bastante com os apontamentos já realizados pela AD DIPER, são eles:

Eu acho a cultura exportadora aqui no setor T&C do Agreste ainda pouco empolgada, tendo em vista que o mercado interno absorve com uma certa facilidade a nossa produção do setor (Gerente Comercial da Iska Viva).

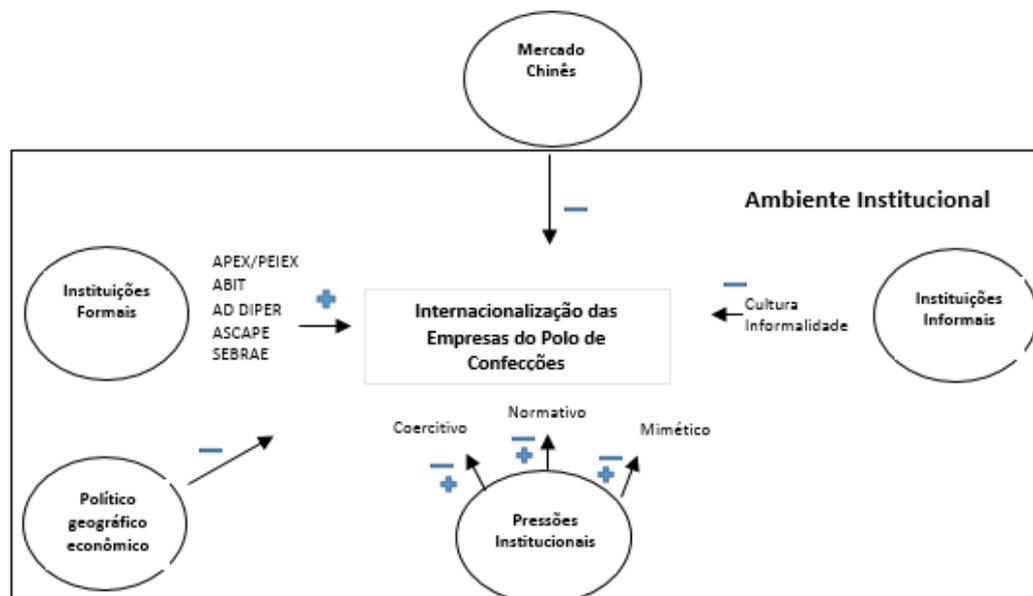
Eu percebo que é meio desacreditada, meio frustrada por não ter esses resultados práticos, então o empresariado anda meio frustrado com as exportações apesar de já ter participado de qualificações, rodadas de negócios, mas o resultado prático em si foi pouco, isso gera uma frustração (Empresário da Sport Company).

É fraquinha, é fraquinha, ninguém se atreve não fia, são poucas empresas que tem coragem. Eu acho que aqui no nosso Polo de cem por cento acho que não tem dois por cento que exportam não (Empresária da Ondas Moda Praia).

A cultura exportadora? Não existe, não existe, só existe se tivesse números, não tem números não existe. É o que os alemães diziam lá na empresa que eu trabalhava, tem números? Tem relacionamentos? Não tem? Não existe (Empresário da Taci Baby).

Para melhor compreender o ambiente institucional do Polo de Confecções do Agreste, e a sua influência na internacionalização das empresas, uma representação com as principais características do ambiente institucional foi exposta na figura 9. Nela, é possível observar as principais instituições formais que tendem a ter uma influência mais positiva (+) na internacionalização das empresas do Polo, como também, demonstra as instituições informais presentes no ambiente institucional do Polo que, por sua vez, tendem a ter uma influência negativa (-) para a internacionalização. Além disso, compreende o contexto político, geográfico e econômico, que foi relatado pelos entrevistados mais como limitadores do processo de internacionalização. Não obstante, é exposto a presença do mercado chinês visto como o concorrente externo que mais ameaça as empresas do Polo no mercado local e internacional, apresentando então uma influência negativa. Por fim, são expostas as pressões institucionais que ora apresentam influência positiva, ora negativa, a depender do contexto em que elas ocorrem.

Figura 9 - Ambiente Institucional do Polo de Confecções



Fonte: Elaboração Própria (2019).

O ambiente institucional do Polo de Confecções, embora apresente instituições formais que buscam agir de modo integrado e regulado, ainda necessita de uma convergência de interesses com outras instituições formais como às governamentais que agem por meio da economia, política e sistemas sociais, como também, com as instituições informais, no aspecto cultural, para que, conjuntamente, apoiem e respondam positivamente às políticas públicas destinadas à internacionalização do setor T&C.

Portanto, o ambiente do Polo configura-se ainda de modo desintegrado no que tange aos esforços conjuntos destinados à internacionalização. Não obstante, Peng, Wang e Jiang (2008) alertam para a importância das restrições formais e informais no desempenho dos negócios internacionais das empresas, especialmente, de economias emergentes. Portanto, apenas com o apoio conjunto dos atores envolvidos no Polo, é que a internacionalização irá realmente configurar-se como algo real e possível para milhares de empresários do setor T&C.

Por fim, estrategicamente, o sucesso de exportações de empresas de economias emergentes, como o Brasil, dependerá não só dos recursos e capacidades que a empresa possui, mas também, de como o ambiente institucional doméstico pode configurar seus mecanismos cognitivos, normativos e reguladores na promoção a exportação nessas economias (NGO et al., 2016). Além disso, as chances de sucesso em âmbito nacional e internacional, dependerão,

sobremaneira, da compreensão da influência das restrições formais e informais nas decisões estratégicas das empresas (WRIGHT; FILATOTCHEV; HOSKISSON, 2005).

5.4 A INFLUÊNCIA DO PEIEX NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPME'S

O estudo permitiu constatar com base nas entrevistas e na revisão de literatura um importante papel do programa PEIEX na condução de estímulos e capacitações para conscientização dos empresários, com vistas ao mercado internacional. Mas, seus esforços ainda não têm acarretado na internacionalização de fato, muito menos em uma cultura exportadora no setor T&C. As possíveis motivações serão tratadas no decorrer deste tópico e na seção seguinte.

O PEIEX tem atuado no Polo de confecções de modo conjunto à outras instituições formais de apoio, configurando-se como um projeto que busca a integração do setor, porém, percebe-se que a legitimidade da instituição (DIMAGGIO; POWELL, 1983) ainda não foi conquistada, pois ainda há muita desconfiança dos empresários sobre o processo de internacionalização e também frustrações decorrentes de iniciativas anteriores da própria instituição na região.

No Polo de confecções o programa atendeu empresas de todo porte, mas especialmente as de menor porte que são predominantes neste setor, com exceção do Microempresário Individual já que não é permitido pela APEX. Segundo os representantes do PEIEX, a APEX sugere que sejam atendidas empresas mais estruturadas que possuam um maior potencial de exportação, embora também induzam listas de empresas menos estruturadas e sem tanta perspectiva de iniciar os trabalhos de exportação.

Essa atitude configura-se, em certa medida, contraditória, pois as especificações da APEX é de que sejam escolhidas empresas de micro, pequeno e médio porte e que possuam potencial para a exportação, porém, a própria agência e parceiros institucionais tem induzido também, listas de empresas que não possuem sequer, perspectiva de médio ou longo prazo para exportação. Ou seja, são dispendidos recursos financeiros, de tempo e de esforços das equipes do PEIEX, com empresas que ao final não chegarão a exportar. Esse aspecto é urgente e precisa ser revisto, porque milhões de reais são gastos a cada contrato, para pouco resultado prático. Além disso, a imagem institucional da APEX acaba perdendo legitimidade, afastando empresas potenciais da rota de capacitação do PEIEX e o atingir dos objetivos da instituição.

De modo geral, as empresas entrevistadas tomaram conhecimento do Programa por meio das instituições parceiras, especialmente o SEBRAE. Mas também a ASCAP foi bastante citada, o que contribuiu sobremaneira para a aceitação inicial dos empresários ao programa. Além disso, o programa é gratuito o que também facilitou a sua adesão por parte de alguns empresários do Polo, como demonstrado na fala da empresária do Ondas Moda Praia: “[...] Com certeza, e não é tudo de graça? Se fosse pra pagar eu não queria não”. Essa condição de gratuidade das capacitações oferecidas pelo programa é, de um lado, particularmente importante na região do Polo de Confecções devido a predominância de empresas de pequeno porte que não possuem recursos suficientes para investir em consultorias pagas (SEBRAE, 2015). Embora em primeira instância, o programa seja financiado pelas próprias empresas quando do recolhimento tributário das mesmas. Por outro lado, a não contrapartida financeira pelas empresas do Polo pode configurar-se como um fator complicador para a credibilidade do PEIEX dentro do Polo T&C, pois os empresários podem associar a “gratuidade” à flexibilidade para atender ou não às especificações do programa.

O programa tem sido visto, pela maioria dos entrevistados, como importante na desmistificação a respeito da exportação, no esclarecimento sobre os processos que conduzem à internacionalização e na entrega de possibilidades de mercados potenciais para os produtos dessas empresas, que muitas vezes consideram que não são boas o suficiente para comercializarem com outros países. A respeito da visão que os entrevistados possuem do programa, eles comentaram:

O projeto estimula as empresas a se internacionalizarem, promovendo e levando as empresas à participarem de encontros, rodadas e feiras internacionais, quebrando assim paradigmas de que exportar é muito difícil (Gerente Comercial da Iska Viva).

A influência de um programa como o PEIEX viabiliza muita coisa né? Essa ligação, você ter um parceiro que ajuda as empresas a preparar seus produtos pra fora, né? (Gerente Financeiro da Cavalheiro).

O PEIEX que esteve aqui e fez um trabalho muito bacana dentro da nossa empresa, até porque eles não pegam só a parte de internacionalização, eles abrangem a empresa como um todo (Empresária da Ondas Moda Praia).

[...] se você olhar direitinho, se não tivesse PEIEX, se não tivesse dez anos de PNCE, nada, quem é que estaria preocupado no interior do Nordeste de estar vendendo pro mundo? A outra coisa é que, você disse, um projeto como esse ajuda também a induzir novos seguimentos econômicos nas regiões do país [...] (Monitor do PEIEX da Fase III).

As instituições formais contemplam as regras e padrões que guiarão os comportamentos sociais, inclusive, para mercados internacionais (MARANO et al., 2016), assim a APEX trabalha em prol da internacionalização das empresas contribuindo de diversos modos, tais

como: a) ao moldar a mentalidade geral dos gerentes locais para os negócios internacionais; b) atuar como incentivador ou inibidor dos procedimentos necessários para exportação; c) determinar a estrutura de custos e preços das empresas; d) afetar o grau de risco e incerteza das transações comerciais internacionais e; e) ao incentivar as empresas a entrarem nos mercados internacionais (NORTH, 1990; NGO et al., 2016).

Para os representantes do PEIEX, são as empresas de menor porte e que, geralmente, não possuem condições de exportar, que mais se beneficiam das capacitações, já que devido ao seu reduzido porte e escasso conhecimento de gestão e processos organizacionais (RECKLIES, 2001; SEBRAE, 2015), o programa pode atuar com orientações válidas para essas empresas, com informações consideradas, muitas vezes, básicas para empresas de maior porte, porém fundamentais e urgentes para as de porte menor. A coordenadora da fase II dá alguns exemplos dos principais ganhos:

[...] iaí essas empresas foram as que mais ganharam do nosso trabalho, porque ganharam aí com orientações muito válidas pra eles, a necessidade de site, aí quando levava engenheiro de produção via a melhor alocação do ambiente, questões ambientais, questões de estagiário, então a gente tinha certeza que a gente ajudou muito a empresa nesse sentido (Coordenadora da Fase II do Programa)

Os programas de promoção a exportação surgem também como facilitadores das MPME's que representam uma parcela significativa da economia mundial, e especificamente, do Polo de Confecções do Agreste. Dessa forma, micro, pequenas e médias empresas também têm se beneficiado do apoio desses programas de exportação para o seu desenvolvimento e inserção no mercado internacional (SERINGHAUS; BOTSCHEN, 1991; LEONIDOU, 1995). Mas na realidade do Polo de Confecções, o PEIEX ainda tem deixado a desejar, especialmente, na inserção das MPMEs no mercado internacional, necessitando da reconfiguração da sua metodologia e também de áreas e atores inter-relacionados, para obter resultados efetivos na região.

Enquanto que nas empresas maiores, segundo os representantes do PEIEX, já se consegue avançar alguns passos, uma vez que as questões mais básicas elas já possuem, dessa forma, essas empresas já são orientadas para outros projetos que se aproximam mais da exportação, como o TexBrasil oferecido pela ABIT, que já prepara os produtos dentro das especificações de determinado mercado. E as empresas menores, em relação a prontidão para exportar, os representantes do PEIEX tem identificado que, na maioria das vezes, não há perspectiva no curto e médio prazo, pois ainda faltam aspectos básicos de gestão e processos,

então, ao terminar a capacitação, essas empresas são informadas que não possuem condições de exportar, naquele momento, pela quantidade de adequações que ainda precisam se submeter.

Contudo, reitera-se que essa análise de prontidão para exportação, deva ser realizada ainda na fase de seleção das empresas, como de fato é especificado pela APEX, para que se evite capacitar os empresários que não estão no patamar ideal para exportação, e com isso, poupe frustrações aos empresários, bem como, dispêndios financeiros desnecessários e a propagação negativa da imagem do programa, que podem comprometer a sua legitimidade na região e no setor T&C.

No decorrer das entrevistas foi possível observar, que durante as fases I e II do programa, o foco era mais nas deficiências organizacionais no aspecto da gestão, com residual atenção ao quesito comércio exterior. Em outras palavras, o programa funcionava mais como uma consultoria de gestão empresarial, do que de comércio internacional, que segundo os empresários, lhes era prometido. Esse foco no âmbito gerencial pode ser resultado da qualificação profissional da equipe do PEIEX destas fases, voltada principalmente para as áreas de gestão e engenharias, com pouco ou nenhum conhecimento sobre comércio exterior. Já na fase atual do programa, com a nova equipe associada a faculdade ASCES-UNITA, que possui o núcleo operacional ligado aos profissionais de comércio exterior, observa-se um foco maior nessa área, enquanto secundariza aspectos de processos organizacionais, gestão e marketing, que fica sob responsabilidade dos parceiros institucionais da APEX-Brasil. Contudo, caso a equipe atual do PEIEX não direcione aos órgãos conveniados o que é de sua competência, possa ser que aja uma deficiência nas capacitações, dessa vez, nos quesitos gestão e processos.

Foi observado durante as entrevistas, o pouco envolvimento da equipe do PEIEX com as instituições parceiras da APEX, como o SEBRAE e o SENAI, que poderiam prestar apoio nos aspectos da gestão, processos e marketing dentro das empresas atendidas, atribuindo ao PEIEX o especial foco na área de comércio exterior, entrando nas especificidades burocráticas do processo de internacionalização, que normalmente são temidas pela classe empresarial. Com isso, reforçaria o compromisso do programa no quesito exportação e possibilitaria maior confiança e preparação do empresário para ingressar nos mercados internacionais por conta própria.

Tendo em vista que o PEIEX possui o intuito de estimular a competitividade e promover a cultura exportadora das empresas, por meio de uma metodologia que envolve desde o diagnóstico de gestão, até capacitações específicas relacionadas às áreas chaves da organização,

incluindo o comércio exterior (APEX-BRASIL), torna-se necessário a composição de uma equipe multiprofissional que compreenda as diversas áreas de uma organização, para que seja evitado deficiências no atendimento a alguma dessas áreas chave, especialmente no que tange ao comércio internacional, que é objetivo final do programa.

Essa mudança de foco das capacitações, bem como, a divulgação incorreta das verdadeiras intenções do programa, geraram consequências que impactaram sobremaneira, na percepção dos empresários a respeito do PEIEX. Apesar de reconhecerem a sua importância dentro do setor têxtil e de confecção do Agreste, muitos empresários encontraram-se resistentes em participar do PEIEX nas fases que se seguiram, já que segundo eles, o programa não atendeu às suas expectativas e ao que foi inicialmente prometido. Tanto o empresário da Sport Company, quanto o empresário da Taci Baby, foram contatados novamente para fazer parte da nova formatação do programa, que nessa pesquisa, constitui-se como a Fase III. Porém, apenas o proprietário da Taci Baby aceitou participar novamente depois de um longo processo de convencimento. Ele explica:

[...] aí agora eles estão fazendo uma nova abordagem, pra acho que ver se vai dar na ponta exportação, a via final comum é isso né? Você tentar capacitar pra na frente ver se consegue alguém exportar, porque eu acho que da maioria, ninguém fez nada, porque desistem no meio do caminho, não pensam a médio e longo prazo [...] então o PEIEX vem de novo pra mim, se chegou essa nova oportunidade com o pessoal da ASCES, que vai ter, como eles falaram, um outro desenho, eu acredito que seja, por que se não vier vão repetir o resultado que não foi dado (Empresário da Taci Baby).

Desse modo, foi possível observar que a forma como a metodologia do programa estava sendo implementada, especialmente, nas fases I e II do programa, gerou uma série de insatisfações e frustrações nos empresários e também nos representantes do programa. Alguns pontos de insatisfação foram levantados nesse sentido, como o limitado foco de atuação do PEIEX que não se estende para além dos diagnósticos de gestão e poucas ações objetivas e efetivas que levassem a resultados concretos de vendas internacionais no médio prazo, seja trazendo compradores ou levando os produtos para outros países.

A literatura advoga que os programas de promoção à exportação têm a função de reduzir a incerteza e o risco de mercado e de possíveis atitudes oportunistas no exterior, por meio da informação de mercado e coordenação de atividades que facilitem as transações comerciais entre os países (KÖNIG, 2016). Porém, os dados demonstraram uma carência dos empresários de serem assistidos para além da fase de diagnóstico e que fossem acompanhados em todo o processo de adaptação das melhorias até a efetivação da sua exportação, o que ainda demonstra

uma certa insegurança ou mesmo comodismo dos empresários de seguirem sozinhos. Ainda que o objetivo do PEIEX seja capacitá-los para que consigam ingressar em outros mercados por conta própria, boa parte dos empresários entrevistados ao final da capacitação, sentiram a necessidade de serem assistidos de perto no decorrer dessas etapas.

Esse nível de insegurança e incerteza das empresas do Polo, são características comuns de empresas de economias emergentes o que aumenta a importância da efetividade das ações de instituições formais na redução de incertezas (PENG et al., 2009; PENG, 2002). Os programas de promoção à exportação possuem a função de reduzir a incerteza e o risco de mercado e de possíveis atitudes oportunistas no exterior, tudo isso por meio da informação de mercado e coordenação de atividades que facilitem as transações comerciais entre os países (KÖNIG, 2016).

Sendo assim, observou-se que apesar de ser um programa que contribui de forma significativa para o esclarecimento do processo de internacionalização e ajudar muitas empresas pequenas na sua concepção e desenvolvimento de gestão e processos, ainda tem contribuído de forma incipiente para o processo efetivo de internacionalização das MPME's do Polo Têxtil e de Confecção. Portanto, no Polo T&C do Agreste pernambucano o principal papel do PEIEX, no momento, tem sido conscientizar o empresário para o mercado internacional com informações, participação em feiras e adaptação dos produtos para esses mercados.

O estudo de Gençturk e Kotabe (2001), também constatou que a participação em programas de promoção à exportação, não resulta diretamente no envolvimento das empresas com as exportações. A assistência desses programas pode até ser necessária para as empresas competirem nos mercados internacionais, mas não é suficiente, por si só, para aumentar a eficácia das empresas exportadoras.

Ainda que não tenha gerado a ida ou aumento nas vendas para mercados internacionais, adotar uma posição de distância do PEIEX pode afastar ainda mais a preparação dessas empresas e de seus produtos e o conseqüente êxito nas exportações. Isso porque, a preparação e a atualização fornecida por programas de exportação como o PEIEX, possibilitam uma quebra na cultura enrijecida especialmente forte no Polo T&C do Agreste, trazendo novas possibilidades por meio da internacionalização. Além disso, pode proporcionar uma apropriação de conhecimento, aprendizado, e de uma rede de relacionamento única gerada pelo programa, por intermédio em feiras nacionais e internacionais, rodadas de negócios locais e demais eventos (KÖNIG, 2016; GENÇTURK; KOTABE, 2001). Essa rede de contatos é de

fundamental importância no médio, longo prazo, pois pode servir como influenciadora do crescimento internacional das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sendo também um dos fatores que dão base a visão empreendedora internacional, especialmente das MPME's que possuem recursos e conhecimentos escassos sobre o processo de internacionalização (DALMORO, 2008).

Com isso, não foi constatado nas empresas entrevistadas, alguma que tenha passado a exportar devido a participação no PEIEX, a maioria, na verdade, já havia tido experiências com exportações ainda que realizadas informalmente por atravessadores e sem muito comprometimento e os devidos registros nos órgãos competentes.

No entanto, essa é uma realidade que parece estar sendo modificada com a nova fase do PEIEX. Apesar de estar no seu primeiro ano de atuação, os representantes da Fase III do programa informaram durante a entrevista, que das poucas empresas que já concluíram toda a capacitação, algumas delas durante o atendimento já realizaram exportação. Contudo, conclusões contundentes não possam ser tiradas a esse respeito, tendo em vista a não confrontação dessa informação com as empresas participantes desta fase

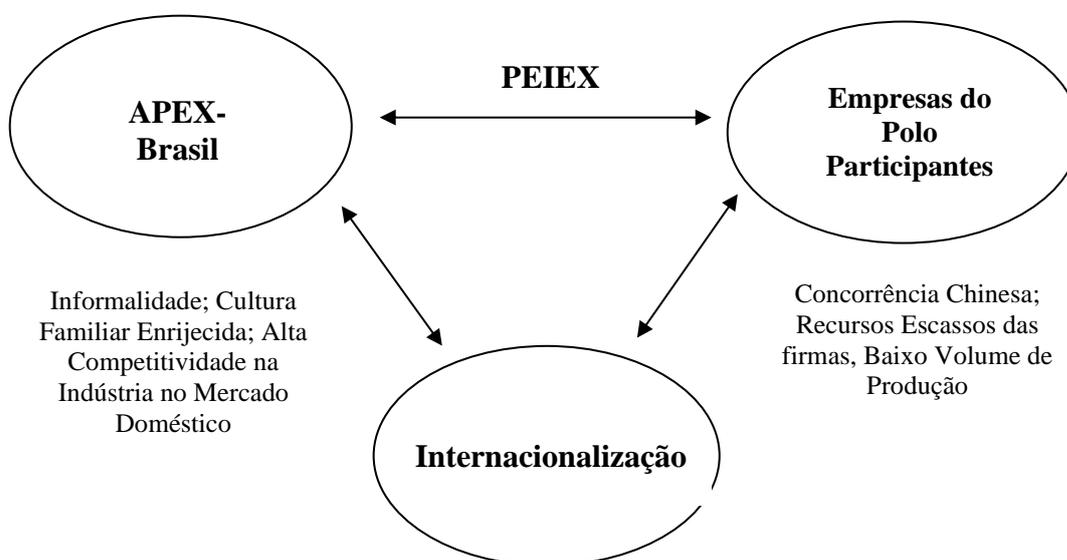
Mas, segundo o monitor, esse tenha sido um objetivo da equipe de realmente levar as vias de fato, agindo, sobretudo, com a mentalidade do empresário na entrega de soluções práticas, mostrando-o como é que faz a exportação, ainda que a metodologia elaborada pela APEX-Brasil seja mais conceitual. Além disso, é importante considerar que esse movimento rumo aos mercados externos que pode estar ocorrendo sob esta nova fase do PEIEX, esteja associado a um processo iniciado na última década de insistência junto ao empresário, até mesmo pelas versões anteriores do PEIEX. E com isso, tenha inserido uma nova visão de mundo na cabeça do empresariado da região e que só está dando frutos agora, tendo em vista que a internacionalização é um processo lento e de perspectiva de médio e longo prazo (DIAS, 2002) e que passa por um longo processo de quebra de mitos, de acúmulo de conhecimento sobre o mercado externo, dentre outros aspectos.

Então é possível observar uma singela, mas promissora modificação, na funcionalidade do PEIEX para a internacionalização das empresas do Polo Têxtil e de Confecção no médio e longo prazo. Porém, ainda que todo o esforço despendido pelo programa seja realizado efetivamente, nenhuma melhoria será possível sem o respectivo esforço do corpo empresarial em investir nas melhorias e adaptações sugeridas e necessárias para a exportação, que é a contrapartida básica da capacitação. Pois como foi informado pelos representantes e até pelos

participantes do programa, era muito comum que ao final das capacitações o empresariado engavetasse o diagnóstico e não efetivasse às melhorias. Das empresas entrevistadas que participaram do programa, algumas como a Sport Company e a Ondas Moda Praia, até começou a realizar algumas das melhorias sugeridas, mas selecionando o que lhe convinha e não finalizando todas as adaptações necessárias, ficando então no meio do caminho de um verdadeiro status de “habilitada para exportação”.

A Figura 10 foi elaborada com base nos estudos de Peng (2002) que representa as relações e interações complexas e mutáveis entre a instituição relacionada ao programa PEIEX, a APEX-Brasil, com as empresas constituintes do Polo T&C na condução das suas escolhas estratégicas de ampliação dos negócios para mercados internacionais. Considera-se ainda, às condições da indústria como a concorrência chinesa, os recursos escassos das firmas, baixo volume de produção para atender outros mercados como o internacional, bem como, considera-se as restrições formais e informais, caracterizadas pela informalidade, cultura familiar enrijecida e a alta competitividade na indústria no mercado doméstico.

Figura 10 - Instituições, organizações e escolhas estratégicas do programa PEIEX



Fonte: Adaptado de Peng (2002).

É evidente, portanto, a relevância de instituições bem estabelecidas dentro do Polo de Confecções, para que apesar das condições do ambiente interno e externo à organização, se consiga conduzir às empresas em um processo de internacionalização efetivo, especialmente em uma economia emergente (PENG; WANG; JIANG). Embora a APEX não tenha

conquistado um impacto profundo na estratégia global das empresas do Polo (BEYER; FENING, 2012), ainda é por meio das estruturas formais do país de origem que as empresas serão guiadas em suas escolhas estratégicas (MONTICELLI et al., 2017) e com isso, desenvolver as vantagens competitivas ao permitir ou restringir a aquisição e implantação de recursos e capacidades estratégicas na organização (MARANO et al., 2016; CUERVO-CAZURRA, 2011). O que torna essencial a reestruturação do PEIEX em termos metodológicos, focados na realidade local do Polo T&C, para o desenvolvimento das empresas deste setor.

Além disso, é preciso que antes de padronizar a formulação do PEIEX para todos os Estados Brasileiros, seja realizada uma análise das restrições formais e informais presentes no ambiente institucional de cada setor e região atendidos, que nesse estudo, corresponde ao setor T&C. Como exemplo de restrições informais, o setor T&C do agreste pernambucano apresenta a informalidade, cultura exportadora incipiente e a cultura familiar enrijecida, e como restrições formais o setor enfrenta a forte burocracia do Estado, volatilidade cambial, infraestrutura precária e alta competitividade no mercado doméstico. Ao compreender essas características é possível efetivar uma busca de integração dos esforços em prol de capacitações e resultados de vendas para mercados internacionais. Pois como identificado em Ngo (2016), o ambiente institucional pode diferir de acordo com a região em que o exportador está localizado, tendo em vista os diversos fatores políticos e econômicos, responsáveis por diferentes forças institucionais que mudam e impactam as regiões em ritmos diferentes.

Mas apesar dos resultados poucos expressivos em termos de exportação, percebeu-se que a formação do Programa PEIEX vem alterando ainda que de modo pontual, a dinâmica dos negócios dos empresários do setor têxtil e de confecção do Polo do Agreste, das mais diferentes formas. Para as empresas que já haviam atuado de alguma forma no mercado externo, o programa foi um reforço em conhecimento, atualizações e networking. Já para as empresas que não aderiram ao programa, perceberam uma oportunidade de negócio para além das fronteiras do mercado local, que podem acarretar em diversos benefícios como melhoria da imagem dos produtos têxteis e confeccionados brasileiros e diversificação de mercados e riscos. Ademais, para todas as empresas, houveram melhorias na gestão, processos, adaptações de produtos para outros mercados, que gerou, automaticamente, benefícios para o mercado doméstico e consequente melhoria na vantagem competitiva do setor têxtil e de confecção a nível local e nacional.

Portanto entende-se a importância do PEIEX como fundamental para as organizações e suas consequentes futuras escolhas estratégicas de internacionalização. (PENG, 2002). Embora, reestruturações na metodologia do PEIEX, na adequada seleção das empresas com potencial para exportação e na escolha dos parceiros que operacionalizarão o programa, sejam necessárias para que não incorra nos mesmos problemas ao início de cada contrato. Além disso, é fundamental transferir para o parceiro institucional, atividades que lhes compete, como a análise de gestão e processos para os profissionais do SEBRAE, deixando ao PEIEX o foco no seu principal objetivo que é o comércio internacional, de modo a conquistar sinergia em prol da internacionalização das MPMEs do setor T&C.

5.5 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PROVENIENTES DO PEIEX

No decorrer da pesquisa, ao realizar e analisar as entrevistas e a revisão de literatura, foi possível identificar alguns benefícios e dificuldades decorrentes do programa de extensão industrial exportadora, tanto na perspectiva do empresário, quanto na perspectiva dos representantes do PEIEX. Pois apesar de existir benefícios provenientes de programas de exportação, podem haver dificuldades no nível de operacionalização, metodologia e até mesmo de recepção dos empresários em relação ao programa, e assim impeçam a execução efetiva do mesmo e o atingir de sua finalidade.

Para os entrevistados, diversos foram os benefícios provenientes do programa, especialmente, para o seu público alvo, que nesse estudo, são as empresas do Polo Têxtil e de Confecção do Agreste de Pernambuco. Além dos benefícios já citados em tópicos anteriores, que são: desmistificação sobre exportação; esclarecimento sobre os processos que conduzem à internacionalização; entrega de possíveis mercados de interesse para os produtos da empresa; melhoria nos processos, na gestão das diversas áreas funcionais da empresa e nos produtos, benefícios estes também encontrados pelos autores König (2016), North (1990), Ngo (2016), Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) e Dornelas (2016) foi possível também observar, outros pontos potenciais e reais levantados pelos entrevistados.

Dentre eles, está o efeito cascata e potencial que um programa como o PEIEX pode proporcionar a uma região. A começar pela ajuda na forma de agir das empresas, que induz a atração de talentos de valor agregado, aumento da faixa de renda, pressiona também o governo

por soluções logísticas, burocráticas, tributárias, e conseqüentemente, acarreta em um efeito virtuoso para a economia local. Portanto, quando bem executado, é um programa com retorno efetivo para os empresários que pagaram os seus tributos ao governo destinados a fins como esse.

Além disso, foi apontado a melhoria da imagem da empresa que participa do PEIEX e pratica a exportação, pois às exigências feitas pelos mercados internacionais acarretam em melhoria na qualidade dos produtos, promovendo, com isso, a imagem da empresa também no seu mercado local. O que já demonstra uma percepção dos empresários de ganhos decorrentes da legitimidade institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O empresário da Sport Company comenta:

[...] então a gente decidiu fazer (o PEIEX) porque viu que tinha ganhos até no dia a dia da empresa, na organização, na qualificação, no cumprimento de exigências que com isso a gente melhoraria também o nosso processo e o nosso produto também [...] porque a gente sabe do potencial que gera através até da própria mídia pra valorização do produto que é exportado, eu tenho essa consciência, agregaria mais valor ao produto e conseqüentemente a empresa (Empresário da Sport Company).

Há também um aspecto bastante tocado, que foi a ajuda por meio do mapeamento ou diagnóstico empresarial que possibilitou a realização de um planejamento estratégico e a entrega de soluções e alternativas. Esse diagnóstico proporcionou tanto alterações concretas dentro da organização quanto momentos de reflexão para questões básicas, mas ausentes, em boa parte das empresas de menor porte, como a necessidade de site bilíngue, alterações na etiqueta e rótulos dos produtos, dentre outros. O empresário da Sport Company comenta as adequações que realizou: “a gente chegou até a reformular as etiquetas pra o mercado internacional, custo também, a gente teve uma ideia de custo pra exportação, hoje a gente tem uma tabela de exportação por causa dessa qualificação. Sobre o site bilíngue eles apontaram como melhorias, mas aí a gente decidiu por não fazer”. Foi frisado ainda por alguns entrevistados, como benefício, o sentimento de sentir-se preparado para aproveitar as oportunidades de negócios, especialmente, internacionais que surgirem. Ambos os aspectos também foram encontrados no estudo de Dornelas (2016).

Outro ponto abordado de forma unânime pelos entrevistados foi a elaboração e participação de feiras promovidas com o apoio da APEX-Brasil, consideradas importantíssimas para a realização de contatos potenciais com clientes internacionais (GENÇTURK; KOTABE, 2001; DORNELAS, 2016). Grande parte dos empresários tiveram experiências negativas

nessas feiras, se for pensado unicamente nas vendas para clientes estrangeiros, porém todos retornaram entusiasmados pela experiência obtida e pelos contatos que trouxeram consigo para futuras negociações. O estudo de Alvarez (2003), corrobora com esse achado, ao identificar que as feiras e missões comerciais não afetam numa exportação direta e permanente, embora possuam um impacto significativo para a empresa. A principal feira apontada pelos entrevistados é o EINNE, que é o Encontro Internacional de Negócios do Nordeste, considerado o maior evento de aproximação comercial internacional do Nordeste.

Dessa forma, participar do EINNE é uma indicação sempre presente dos representantes do programa para as empresas atendidas, o que as faz se sentir importantes em participar de uma feira desta magnitude, com foco internacional. Nesse sentido, o monitor da fase III do programa explica melhor como ocorre as indicações para as feiras:

[...] durante o PEIEX, o empresário ele recebe o e-mail marketing da agência pra participar de eventos, de feiras internacionais, rodadas de negociação [...] e depois, uma vez que a empresa participou do PEIEX, naturalmente, ele vai passar a ser convidado para tanto integrar o projeto setorial (ex: Abit), como participar das ações do projeto setorial, que são várias, você tem eventos, como eu disse, tem rodadas de negócios, tem missões empresariais, tem diferentes coisas, acesso aos estudos estratégicos do mercado [...] (Monitor da Fase III do PEIEX).

Além das feiras, existem também outros momentos de encontros para estabelecimento de networking, que são as qualificações coletivas, conhecidas como oficinas de competitividade, que reúne os empresários participantes do PEIEX e os convida para um momento de diálogo sobre uma temática específica. Então, além do networking, o evento possibilita a troca de experiências e informações sobre seus negócios e o interesse pelo mercado externo. Não obstante, um outro ganho decorrente do PEIEX é possível, o de nível pessoal, o monitor da fase II do programa, ressalta:

Eu confesso que fiquei feliz assim, feliz em ter participado porque foi uma aprendizagem pra mim também [...] assim, o contato com os empresários pra mim foi muito bom, essa troca, essa percepção deles, da região, do produto, de como eles conduzem, dessa prevalência da informalidade, então eu já tinha essa noção mas eu confirmei, como foram muitas empresas e não só as minhas, mas dos outros monitores também, então você consegue ter um material maior, pra mim foi muito proveitoso (Monitor do PEIEX da Fase II).

Portanto, o programa PEIEX conseguiu contribuir e gerar benefícios em diversos níveis, começando no nível intra-organizacional no que tange aos processos, produtos e gestão,

passando pelo nível interpessoal de interação social, constituição de redes de relacionamento e networking que são fundamentais para fins de negócios e levando para o nível pessoal, no que se refere aos ganhos de conhecimento tanto para o empresariado, quanto para os representantes do programa, funcionando como verdadeiro despertar de consciência da forma como a cultura local é constituída e as oportunidades para além das fronteiras do mercado doméstico.

Mas, apesar dos benefícios, dificuldades de nível institucional e local também foram identificados, agindo como limitadores de uma execução efetiva do programa de extensão industrial exportadora. Comparativamente, houve um número maior de apontamentos de dificuldades dirigidos ao programa, do que mesmo benefícios. Os representantes do PEIEX, bem como, os empresários entrevistados, apontaram algumas dessas dificuldades.

A primeira delas, de nível institucional, refere-se a forma como o programa é divulgado para os empresários, pois boa parte das vezes, é realizado um pronunciamento formal do programa por meio de algum político, onde é “vendido” uma ideia errônea, de cunho clientelista, do objetivo do programa, em busca de visibilidade política dentro da classe empresarial. “[...] toda vez que o programa é lançado na região, vem um político explicar o que é aquele programa, iaí ele vende uma outra coisa[...] Então eles (empresários) são induzidos a pensar que irão exportar rapidamente e acabam frustrando-se no decorrer do tempo” (Coordenadora da fase II do programa). E o monitor desta mesma fase complementa: “[...] então todo mundo (líderes institucionais) queria puxar pra si uma partezinha ao divulgar o programa e isso, querendo ou não, pressiona os empresários [...]”.

Nessa perspectiva, os empresários também compactuam da ideia, de que há pessoas políticas por traz dessas ações e que fazem uma “maquiagem” sobre o programa na região. Nesse sentido, o empresário comenta: “ E eu digo a você que isso, às vezes, é só uma questão de ilusão e de vendas que as pessoas que estão no setor, que são políticas na sua maioria, querem fazer [...] o programa é ruim, porque ele vai fazer uma divulgação errada, concorda? (Empresário da Taci Baby).

Essa divulgação incongruente com os objetivos reais do programa, acaba gerando uma imagem negativa do mesmo, aparentando ser um programa que não cumpre àquilo que promete, por isso também, muitos empresários resistiram em participar de novas edições do PEIEX, por temerem perder tempo e recursos em um projeto que não acarreta nos resultados práticos de exportação que são prometidos. Por isso, é primordial trabalhar as expectativas dos empresários desde a divulgação do programa, para evitar frustrações posteriores. Esse ponto também foi

sugerido por Dornelas (2016) em seu estudo sobre os impactos do PEIEX nas exportações de empresas de diferentes Estados do país.

Nesse contexto, um segundo fator limitante do programa foi identificado, que são os poucos resultados práticos em termos de exportação. Um exemplo, é o empresário da Sport Company, que não apresentou interesse em participar novamente do programa, pois, embora tenha tido ganhos na melhoria dos processos da sua empresa, não obteve resultados práticos de exportação. O empresário comenta:

A dificuldade que eu digo é essa, a objetividade da ação. As ações são, digamos assim, superficiais, são benéficas pras empresas, agora faltam ações mais pontuais que gerem mais resultados. Até hoje a gente não vê exportação, é praticamente zero no Estado de Pernambuco no setor têxtil, deveria ter as ações que gerassem mais resultados [...] e as ações do PEIEX pecam muito por isso, ficam muito na teoria e a prática não gera o resultado esperado[...] não adianta você se qualificar, se qualificar, se qualificar e não efetivar vendas, não fazer negócios, não ter o retorno, então isso as vezes deixa até boa parte dos empresários daqui frustrados[...] (Empresário da Sport Company).

Esse achado também foi encontrado no trabalho de Gençtürk e Kotabe (2001), que constataram que a participação em programas de promoção à exportação embora necessária, não era suficiente para maiores resultados em termos de exportação. Os autores argumentam ainda que exportar depende não só da participação em um programa de promoção à exportação, mas também de diversas outras atividades inter-relacionadas que podem afetar adversamente os objetivos de vendas das empresas.

No caso do Polo T&C, esse resultado incipiente em termos de exportação no setor T&C, pode estar associado a vários outros fatores inter-relacionados que dificultam a efetividade do programa. O terceiro fator que pode ser apontado, é a peneira que é feita na escolha das empresas que participarão do programa, os entrevistados reconhecem esse aspecto como fator limitante para que haja um resultado efetivo de exportação. Isso ocorre, porque a APEX tem listas de diversas empresas do setor para que os representantes do PEIEX realizem a capacitação, no entanto, muitas delas não possuem o menor interesse em participar, pois não enxergam a comercialização internacional como parte do seu planejamento no médio, longo prazo. De modo complementar, muitas dessas empresas não apresentam, sequer, potencial para a exportação, o que vai de encontro com às especificações formais da APEX. Essa situação torna-se um problema, pois na prática, se dispende muitos recursos de tempo, financeiro e de pessoal com empresas que não possuem o mínimo interesse ou mesmo condições mínimas, enquanto que as empresas que estão interessadas em exportar ficam, de certa forma,

desassistidas pela quantidade de empresas que os representantes precisam administrar. O empresário comenta:

[...] como falei, eu lá em Natal no primeiro EINNE, tava ao lado de alguns empresários de Santa Cruz e tinha empresário lá que fazia assim, oxe, eu tô acostumado é com a feira homi, de botar dinheiro no bolso, o negócio aqui o cara não vem nem me visitar, eu digo, é isso a visão, então não deveria tá aqui, porque tudo bem véi, não tem nada demais não, você tá preocupado com a feira, de ganhar o dinheiro, tá certo, você não pensa em exportar, quem pensa em exportar tá aqui pra amadurecer, então o que tá errado é a peneira que foi feita e permitir que vocês estejam aqui [...] então, as vezes, a seleção tem que ser criteriosa, de dizer assim, bixo, você tem perfil, mas você quer? Porque ter perfil e não querer é a mesma coisa [...] (Empresário da Taci Baby).

O estudo de Brouthers e Wilkinson (2006), também compreende que a eficácia de um programa de promoção à exportação, depende sobremaneira, da utilização adequada pelas empresas em diferentes estágios de exportação. Logo, se faz necessário a seleção adequada das empresas que corresponda a proposta de cada programa.

A escolha sem critério que tem sido realizada na região Agreste é resultado de um aspecto que foi muito observado durante as entrevistas e na análise dos dados secundários, que é o quarto ponto, a preocupação com o quantitativo de empresas atendidas. A APEX-Brasil em seus relatórios gerenciais, tem exposto periodicamente dados quantitativos de empresas atendidas pelos programas que estão sob sua coordenação, como os expostos neste trabalho em tópico específico sobre a instituição formal em análise. Dessa forma, é possível observar uma preocupação institucional que é passada para os representantes do PEIEX, de atender o máximo de empresas possível, para que esses dados sejam apresentados ao governo como prestação de contas do trabalho que tem sido realizado. Infelizmente, esse esforço tem sido considerado ineficaz na percepção dos dois grupos de entrevistados, pois perde-se a essência do programa e anula-se a chance de realizar uma capacitação realmente de qualidade, com uma maior assistência e até aporte de recursos para empresas que realmente estão interessadas e possuem potencial para exportação. O representante da fase II do programa relatou na entrevista, a sua insatisfação com o quantitativo de empresas exigidas, ele comenta:

[...] a meta de quantidade de empresas, é muito grande, a impressão que dá é que eles precisam mostrar um relatório com muitas empresas atendidas e aí é número que não chega em canto nenhum. Então pra mim, por exemplo, a meta parece que era quarenta e cinco empresas ao longo do contrato né, de dois anos, veja, dois anos pra você atender quarenta e cinco empresas é muita coisa, isso por cada monitor, diga aí, como é que você vai dar assistência a cada uma dessas? Não tem condições. A metodologia nesse sentido aí, ela é notoriamente pra mostrar pra inglês ver, olha, a gente atendeu lá no Nordeste duzentas, trezentas empresas, dessas, quantas fizeram exportação?

Zero. Não tem sentido [...] às vezes a empresa entrava contrariada, porque a gente ficava ali, pelo amor de Deus, vamos atender, vamos conversar, tal, por causa de meta, então essa quantidade é totalmente sem sentido (Monitor da fase II do PEIEX)

Como consequência, muitas empresas que finalizam a capacitação e que possuem potencial para exportação, não conseguem prosseguir para a fase posterior junto aos parceiros institucionais do programa, como a ABIT na condução do TexBrasil, por exemplo, e boa parte da justificativa está relacionada aos poucos recursos da empresa para viajar para feiras em outros países ou trazer consultores internacionais (SPERS et al., 2008).

Nesse sentido, se houvesse uma escolha adequada de empresas para participar do PEIEX, certamente, sobriam mais recursos para investir nessas empresas com potencial exportador e que, ao final, não prosseguem por falta de aporte financeiro. Dessa forma, a falta de aporte financeiro pela Apex, pode ser considerada o quinto ponto de dificuldade proveniente do PEIEX, segundo os entrevistados. Um exemplo é a Ondas Moda Praia, que desistiu de participar do TexBrasil, mesmo após toda a capacitação e identificação de potencial exportador, devido à falta de recursos. A empresária comenta: “a gente tem que dar a contrapartida e aí tudo é custo e quando você tá em fase de diminuir os custos, você não pode nem beber um copo de água a mais [...] mas aí quando vi, assim, tinha coisas que era uns preços tão absurdos mulher”. A coordenadora do programa da fase II ressalta: “[...] eles reclamavam muito pra ir pro TexBrasil, é que até então, a APEX pagava não só a organização da feira, levava os clientes e pagava a passagem e a hospedagem no lugar da feira [...] mas tem alguns custos que anteriormente eram pagos pelo governo, que já nessa última versão, já não era.”

O sexto ponto que pode ser apontado como fator limitante, é a escolha da APEX pelas equipes de apoio operacional que conduzem o programa. Durante a primeira fase do PEIEX junto ao ITEP, que compreende o período de 2009 a 2015, a equipe técnica era composta por um mix de funcionários do Instituto e de contratados para os fins do PEIEX, com qualificação de modo predominante na área de gestão, sem a preocupação de contratar especialistas na área fim do programa, que é o comércio exterior. Com a equipe formada em parceira com a UFPE, em especial, no Campus Agreste, o corpo técnico foi composto por professores e técnicos administrativos da universidade, com formação em áreas das ciências sociais aplicadas e engenharias. Apesar das diversas contribuições oferecidas às empresas no que correspondiam às suas competências, as equipes possuíam pouco ou nenhum conhecimento e experiência com comércio internacional, sendo assim, pouco puderam ajudar com informações aprofundadas

nesta temática e com resultados práticos, deixando aos empresários a busca por conta própria por meio de links de acesso deixados durante às visitas. O empresário da Taci Baby comentou durante a entrevista que o pouco que ele sabe de exportação, ele não obteve das capacitações do PEIEX, mas sim, por meio do curso realizado no SEBRAE, o Passaporte para Exportação, ele completa:

[...]porque muitas coisas que você teria que ver, ela (extensionista) dizia assim ó, no site de tal tem esse link, tem a biblioteca, mas é uma coisa solta, se você entrar no próprio site do PEIEX, se você for entrar aí, nos sites dos órgãos de governo que falam sobre exportação, da APEX, bixo, é uma quantidade de informações absurdas, então você vai se dedicar a estudar isso? Não, não vai [...] se eu disser a você que eu busquei, não busquei” (Empresário da Taci Baby).

Do ponto de vista do representante do PEIEX da fase II, esse conhecimento sobre os procedimentos burocráticos e práticos da exportação, foi algo que faltou para boa parte dos monitores, o que causou muito constrangimento durante o processo de qualificação. Ele explica:

E a gente ficou com uma imagem um pouco feia também, assim, a gente que é monitor né, abordando eles, porque eles diziam sim, quando é que a gente vai vender mesmo né? Aí é complicado, a gente não tinha a qualificação pra poder chegar as vias de fato, de fazer, de concretizar uma venda internacional, por isso que tinha os traders e com muita insistência a gente conseguiu fazer uma reunião aqui com os traders, tudo bancado pela APEX e aí a gente chamou os empresários mais interessados, eles ficaram bem empolgados e foi frustrante no posterior, pois sumiu trader e a gente não tinha expertise de fazer a venda [...] (Monitor da Fase II do PEIEX).

Esse ponto é crucial, pois sem a equipe qualificada adequadamente para os fins propostos do programa, a capacitação torna-se vã e ineficaz, o que acarreta em mais dispêndios financeiros sem os resultados de conhecimento dos processos de exportação desejados, além de não passar a confiança e segurança desejada no momento da qualificação. O monitor da fase II continua: “ [...] nenhum monitor está habilitado pra isso, nenhum, porque a gente não é selecionado por ser especialista em ser um negociador internacional, a gente é especialista em alguma atividade ou é administração ou é algum conhecimento de mercado”.

Dornelas (2016), também encontrou em seu estudo sobre o PEIEX, uma deficiência em termos de conhecimento sobre comércio internacional, provenientes do corpo técnico de extensionistas. Portanto, apresenta-se como um problema não só da região agreste de Pernambuco, mas também de outros Estados brasileiros, alertando para mudanças na composição dos profissionais que fazem parte do programa.

Atualmente, com a nova equipe do PEIEX na região, foi pensada uma nova estratégia no quesito competências para um resultado que beneficiasse não só os processos internos da empresa, com os órgãos parceiros, mas também, na questão do comércio internacional com uma equipe especializada. O representante desta fase comenta:

“No nosso caso, a nossa equipe prezou por colocar gente especializada da área já e aí isso facilita muito também, até pelo interesse do técnico, no sentido de que ele tá trabalhando na área que é a dele, então quem é que mais tem interesse que o negócio aconteça? É o próprio técnico, entendeu? [...] então eles também têm um conjunto de habilidades, de conhecimento, de *know hall* assim, que ajuda, que complementa. É diferente se você pegar um cara de uma área que não era a fim e ele fazer todo um esforço pra poder encontrar uma solução alí de última hora pra oferecer, entendeu? (Monitor da Fase III do PEIEX)

O sétimo ponto de dificuldade, é a atuação do PEIEX apenas para diagnóstico e realização de um plano de ação, pois os dois grupos de entrevistados identificaram a necessidade de uma continuação e assistência do programa para além dessas atividades, tendo em vista a dificuldade de implementação dos processos de exportação pelos empresários, sendo este, também, um ponto de sugestão. Desse modo, muitos entrevistados sugeriram uma assistência posterior à qualificação, incluindo a efetivação de pelo menos uma venda internacional com a empresa. O monitor do PEIEX da fase II, ressalta: “[...] mas falta ter uma etapa posterior de pegar na mão do empresário e fazer ele exportar, ter a experiência, acompanhando ele, trazendo trader, alguém que entenda mesmo pra fazer a transação com eles e aí sim deixa-la seguir por conta própria”. Ele continua:

[...] eu acho que deveria ter um acompanhamento mais próximo por uns dois, três anos após o diagnóstico e após a experiência da empresa realmente fazendo uma transação internacional, isso com tudo do aparato do PEIEX, com traders, com todo mundo, pra poder ser aquele momento de mostrar assim, tá vendo que é viável? tá vendo que vocês conseguem e que não é nada do outro mundo? Mas ficar mapeando, olha, vocês conseguem, vão lá, aí eu acho que assim, não chega a canto nenhum. E olhe que a gente tinha muito empresário com boa vontade, querendo fazer, mas eles esbarraram em falta de apoio nesse sentido [...] tem gente que não quer nada e que nos atendeu pressionados [...] mas os que atenderam de boa fé, querendo fazer, esses são os que a gente considera pra lhe dizer que o programa tem limitações e a limitação contundente é, dentre outros, não levar adiante pelo menos a efetivação de uma venda que seja (Monitor do PEIEX da Fase II).

Os empresários também sentiram essa necessidade, até mesmo de atenção no decorrer dos processos e logo após as sugestões de melhorias, o que ajudaria a passar uma maior credibilidade do programa e também, a resultar de fato em uma exportação posterior. A empresária comenta:

[...] de vir, de acompanhar, de saber, de procurar: olhe você fez? Vamos ver como tá, porque assim, vai, faz, acabou, aí só daqui a três anos quando aparecer de novo. E aí a gente dá prioridade a outras coisas, a quem tá na porta [...] então, vir fazer a capacitação e depois dar uma assistência né? Porque é feito menino, vai pra escola, se a mãe não tiver em cima da tarefa, ele não faz não (Empresária da Ondas Moda Praia).

Esse achado corrobora com o estudo de Dornelas (2016) sobre os impactos do PEIEX para a exportação das empresas. A autora identificou que as empresas menos estruturadas em termos de gestão e com pouca experiência de exportação, sentiram a necessidade de suporte nas etapas de execução da exportação, mas também esbarraram no escopo do programa que não contempla esse tipo de suporte.

Algumas melhorias, nesse sentido, estão sendo trabalhadas com a nova equipe do PEIEX, conveniada a ASCES. O atual monitor do programa, relatou que a nova equipe possui um compromisso com o empresário de voltar a entrar em contato, pelo menos, uma vez após a capacitação e com isso consiga identificar problemas ou entraves na consecução das melhorias sugeridas pela equipe e nos processos para internacionalização. Ele comenta: “ Engavetar o que foi gerado com o PEIEX seria o pior cenário, quer dizer, você fez o percurso todinho, gerou uma expectativa, fez brilhar o olho do empresário e no final uma frustração, [...] Na nossa meta, a gente quer cento e setenta e cinco empresas exportando”. O representante informou ainda que o trabalho de “pós-venda” tem sido uma preocupação, também, da própria APEX que tem estudado como desempenhar de forma efetiva essa questão.

O oitavo ponto de dificuldade é a ausência de uma empresa exemplo na região. Durante as capacitações, diversos exemplos em vídeo são mostrados aos empresários para que eles vejam os benefícios gerados em outras empresas, pelo programa. No entanto, se houvessem exemplos de empresários do setor T&C na própria região Agreste, que obtiveram sucesso com o programa, possivelmente convenceriam mais e atrairia uma aderência maior ao programa. Todos os representantes do PEIEX que foram entrevistados, tocaram neste ponto e comentaram que tendo em vista a resistência de alguns empresários de seguirem com o programa, uma solução seria pegar uma empresa com condições de exportar como exemplo, tiraria as taxas que tivessem, facilitaria a ida desse empresário e de seus produtos para outros mercados, no intuito de gerar uma promoção de exportação e uma reação mimética dos empresários da região.

Essa necessidade de conduzir as capacitações com casos e situações reais dentro da compreensão e conhecimento do empresário atendido, também foi identificado no estudo de

caso de Dornelas (2016) como primordial para um maior entendimento dos benefícios potenciais e reais do PEIEX.

Outro aspecto levantado, dessa vez, pelo grupo de representantes da fase II do PEIEX, foi a descontinuidade do programa, sendo este o nono ponto. Neste caso, há uma crítica ao período do programa junto às empresas, que compreende um espaço temporal de dois anos, tido como um curto período de tempo, o que obriga as novas equipes a começarem tudo de novo a cada fase. Esse mesmo achado foi encontrado por Dornelas (2016), em seu estudo sobre o PEIEX. A autora também identificou que a expectativa dos empresários e também dos representantes do PEIEX, é que o programa tivesse um maior tempo de duração, evitando a descontinuidade no atendimento aos empresários, prestando um atendimento mais de perto, no antes, durante e pós-capacitação.

Este movimento, compromete a credibilidade do PEIEX frente aos empresários do Polo de Confeccões, como um programa que começa as suas atividades e depois some. Isso ocorre pois em cada fase um novo conjunto de empresas são escolhidas para capacitação, enquanto apenas as que chegaram mais longe, são convidadas novamente a participar, deixando muitas empresas sem um novo contato. Então quando um novo contato é realizado, algumas empresas só lembram que participaram uma vez e que não deu certo ou que queriam continuar, mas o programa terminou, e com isso, acabam se desestimulando para participar novamente. Esse comportamento compromete a curva de aprendizagem (WRIGHT, 1936), tanto para as empresas que estão no processo de capacitação, quanto para as novas equipes que surgirão em novas fases do programa.

Este último ponto merece atenção, pois foi observado além da descontinuidade do programa, um desinteresse das equipes de cada fase em trocar conhecimentos sobre a execução do PEIEX na região. Logo, os ganhos que poderiam vir da curva de aprendizagem da equipe anterior, não é repassada para a equipe seguinte, demandando um tempo enorme de adaptação e aquisição de conhecimentos sobre o programa e sobre a localidade.

No entanto, é possível compreender esses contratos curtos, como um processo de controle por parte da APEX, dos programas que estão dando bons resultados ou não, sendo uma forma de evitar ainda mais dispêndios de recursos com algo ineficiente em sua finalidade. Além disso, os representantes informaram que a cada mudança de gestão da APEX ou de governo há uma necessidade de mudança nos contratos, então esse período de dois anos, torna-se o suficiente para quaisquer ajustes posteriores que forem necessários.

Para além das dificuldades de âmbito institucional, há também limitações de nível local, que envolvem os empresários do Polo T&C e que também atrapalham a operacionalização do programa. O primeiro, é que de acordo com os entrevistados, muitas empresas no decorrer da capacitação desistem de participar do programa, ou mesmo ao final do treinamento desistem de seguir com novas qualificações e em realizar as adaptações necessárias. Um dos motivos que foi alegado pelos dois grupos de entrevistados, foi a questão de recursos financeiros escassos, especialmente quando tinham que pagar algumas taxas para a visita de consultores como os da ABIT.

Portanto, os recursos financeiros escassos das empresas podem ser considerados o segundo fator limitante de nível local. A coordenadora da fase II do programa, informou que inicialmente essas taxas eram pagas pela APEX, porém muitas empresas aproveitavam a consultoria, mas não seguiam no programa, então a Instituição passou a cobrar algumas taxas afim de prender ao máximo os empresários interessados. Então, muitos empresários desistiram do programa devido a este fator, mesmo podendo ratear os custos com outras empresas participantes. A coordenadora comenta o quão difícil foi lidar com isso:

[...] foi muito difícil a gente chegar até o final na nossa fase e depois numa fase de transição, a gente acompanhou essas poucas empresas que iam participar do TexBrasil, eu te digo que no final, a gente não tinha dez empresas, juntando Recife e Caruaru [...] eles não querem investir na exportação, eles querem ter o lucro da exportação sem investir na exportação, e não dá, não tem como (Coordenadora da Fase II do PEIEX).

Um terceiro aspecto citado pelos representantes das três fases é a questão da baixa receptividade do empresário, eram poucos os empresários que aceitavam participar do programa de bom grado, a grande maioria rejeitava logo no início por medo ou por vender bem no mercado interno, ou ainda por ter tido uma experiência anterior negativa com o programa. O representante da fase II do programa explica: “ uma dificuldade sincera que o programa encontrou e encontra é a acessibilidade, quando tem alguém intermediando é mais fácil, mas você ligar, se apresentar e a pessoa dizer, claro, tenho interesse venha aqui, é difícil”.

Um quarto ponto encontrado é o baixo comprometimento de algumas empresas em cumprir a agenda de atendimento, portanto, era bastante comum os técnicos extensionistas passarem algumas atividades e pesquisas para os empresários realizarem e na visita seguinte, eles não terem cumprido. A principal razão está associada a centralidade da gestão, na maioria das vezes, focada no empresário, bastante comum nas empresas de menor porte. Nesses casos,

os empresários tendem a envolver-se em outras atividades, como o estoque, pagamento e vendas, deixando de lado os trabalhos da capacitação para o mercado internacional. Dornelas (2016), também identificou que o porte da empresa pode influenciar o aproveitamento do PEIEX, já que nas empresas muito pequenas o empreendedor se envolve com questões operacionais, não lhe restando tempo para preparar a empresa para exportar.

Essa atitude está muito voltada a um grande interesse pela produção e venda no mercado interno, esse aspecto está relacionado, sobremaneira, ao aspecto cultural da região, citada de forma unânime pelos entrevistados, podendo ser considerado como o quinto fator limitante. Desse modo, quando convidadas a participar do programa para exportação, a justificativa mais recorrente é a de que a região agreste ainda não foi atendida por completo, portanto, a exportação não faz parte dos seus planos no curto e no médio prazo. Além disso, o amplo território brasileiro é ainda o principal interesse do empresariado da região Agreste que tem como objetivo, ser líder no mercado nacional antes de buscar mercados internacionais.

A empresária da Ondas Moda Praia, por exemplo, ao terminar a capacitação e ser cotada como uma empresa com potencial para exportação e indicada ao TexBrasil, acabou por desistir tanto por falta de recursos financeiros, quanto por falta de tempo de receber a equipe da ABIT, pois eram os meses de final de ano que são os mais corridos para suprir as demandas das rodadas de negócios e das férias de verão, o que demonstra que a empresária abriu mão de ingressar nos mercados internacionais para priorizar o atendimento local. O empresário da Sport Company também informou na entrevista que o seu foco atual é aumentar e consolidar a sua participação no mercado nacional para só então, buscar mercados em outros países. O representante da fase III do programa explica:

[...] especificamente na nossa região, um dos dilemas é que a maior parte das empresas elas nascem para se tornarem líderes para o mercado brasileiro, porque o mercado brasileiro já é um mundo, você tem duzentos e dez milhões de consumidores, então, muitas vezes, a empresa nasce uma pequena, média empresa, ela não nasce com uma cabeça internacional, pra ela conquistar mercados no país já é assim, a coisa mais importante talvez pra muitas delas, então o Governo Federal, ele identificou que o principal dilema para mudar a mentalidade do empresário no Brasil, era exatamente o cultural[...] (Monitor da Fase III do PEIEX).

Portanto, esse foco no mercado local demonstra uma falta de interesse nos mercados internacionais, o ‘querer’ exportar é, talvez, a condição mais importante para uma execução efetiva de qualquer investida para exportação na região agreste, especialmente no setor T&C. Sem isso, não há tentativa institucional que obtenha resultados positivos, logo, esse aspecto

cultural dos empresários do Polo T&C do Agreste Pernambucano, é uma enorme barreira para uma capacitação e posterior comercialização internacional eficaz. Os estudos de Aaby e Slater (1989), demonstram que a influência da gestão no desempenho das exportações possui uma relação positiva. Portanto o compromisso dos executivos com a exportação, conduz a um melhor aproveitamento do programa e posterior resultado em vendas internacionais.

A sexta dificuldade de nível local que foi identificada, é ainda relacionada a questão cultural dos empresários, tem a ver com o perfil prático e imediatista muito comum na classe empresarial do setor têxtil e de confecção do Agreste, portanto, importa mais para o empresário ganhar o máximo de dinheiro que conseguir nas feiras populares da região, visto que o retorno é imediato, do que investir em algo arriscado como a exportação e que tende a gerar um retorno financeiro no médio ou longo prazo (MARANO, 2016). Essa percepção foi sentida pelos dois grupos de entrevistados. Abaixo, o empresário da Taci Baby, que foi o único dos entrevistados a ir para a fase posterior ao PEIEX, o TexBrasil, comenta a sua percepção sobre esse comportamento dos empresários:

[...] então eu vejo que os empresários aqui são imediatistas, querem saber de dinheiro e dinheiro não vem se não for constituído, e pode vir, eu poderia estar aqui preocupado com o mercado, queimando preço, baixando todo o preço da minha peça, fazendo peça sem qualidade, fazendo de conta que ganho dinheiro, até quando não se sabe, porque se chega um outro que baixa o preço, aí o cara te deixa na mão, aí tu vai ter que baixar o preço de novo e fica nisso aqui[...] pra mim, isso tudo é vaidade besta, eu não ligo com isso, sinceramente, pra mim, pouco importa isso, o que importa é eu construir hoje uma coisa sólida [...] (Empresário da Taci Baby).

Mas nem todos os empresários entrevistados enxergam o seu negócio dessa forma, a maioria, enxergam o sucesso da sua empresa como sinônimo de dinheiro rápido, o planejamento para médio, longo prazo, como o exigido para as exportações, é ainda muito difícil para o empresariado que não possui essa mentalidade de construir dinheiro para o futuro. A lei do Polo de Confecções é o hoje, e é esse imediatismo que tem afastado tantos empresários do programa PEIEX de uma organização planejada para exportação. O empresário da Sport Company corrobora com este comportamento prático e o justifica como questão de sobrevivência: “O empresariado, principalmente daqui ele é muito prático, ele não pode tá esperando uma exportação que vai acontecer daqui a um ano, dois, três, tem que sobreviver, então a praticidade a história mostra que tudo isso começou da busca por sobrevivência mesmo, então isso é natural, é cultural”.

Esse comportamento está diretamente atrelado a predominância da informalidade na região (SILVA, 2011), que é a sétima dificuldade local e que já foi abordado em tópicos anteriores, sendo considerada uma barreira para a exportação uma vez que alguns impostos são negligenciados o que faz baratear o produto e garante por consequência a competitividade em preço. Portanto, para que a exportação seja possível, é preciso abrir mão da informalidade e isso muitos empresários não estão dispostos, sendo então um fator limitador da aceitação do PEIEX, bastante observado pelos representantes do programa.

Por outro lado, tendo em vista a forma como o PEIEX vinha sendo conduzido, com uma capacitação muito teórica, com profissionais pouco qualificados para a temática de exportação e com o descaso com algumas empresas, deixando-as de lado ao término do contrato do programa, é compreensível que o empresariado enxergue este processo como arriscado e pouco prático e que exija mudanças. Mas o problema está em encarar o risco e a demora, que também é algo natural para que se tenha um resultado de exportação, como um fator limitante de modo permanente e para além de uma capacitação efetiva e adequada ou não, tornando-se apenas uma desculpa para não aderir a capacitação do PEIEX e futuras investidas na exportação.

Ademais, as empresas do Polo de Confecções têm percebido a ameaça chinesa cada vez mais presente no setor (SILVA, 2011; SEBRAE, 2013), o que torna ainda mais urgente começar a planejar uma estratégia que conduza aos mercados internacionais, a se abrir para as tentativas institucionais no âmbito governamental de auxiliá-las nesse processo, de pensar na sua produção para além do mercado nacional que até o momento tem absorvido bem a sua produção, mas que no longo prazo possa ser que não seja suficiente. A coordenadora da fase II do PEIEX alerta:

“Iaí eles já reclamavam nos últimos encontros que eles estão perdendo muito, muito com a concorrência chinesa, iaí vai chegar um momento que talvez eles queiram exportar, mas de imediato, e exportação é um processo demorado e ele tem que se preparar, se a pessoa que tentou, que quer exportar, que tomou a decisão de exportar hoje, ela vai estar exportando daqui a cinco, dez anos. Se já tiver indicadores muito bons na empresa e se ela quiser investir, talvez ela consiga exportar com dois, três anos, mas é um processo que via de regra é longo e o empresário não tá disposto a esperar (Coordenadora da Fase II do PEIEX).

Por fim, é importante contemplar ainda, que para além das dificuldades provenientes do programa PEIEX e da localidade do Polo de Confecções, existem limitações de âmbito político, geográfico e econômico referentes ao país de origem que também dificultam a decisão dos empresários pela exportação. O ambiente institucional do país, como já foi citado em tópico

correspondente, contempla diversas limitações, portanto, conduzir programas como o PEIEX, em um ambiente institucional que transcorre em uma corrente oposta aos esforços do primeiro, torna frustrante todo o processo de convencimento do empresário de que realmente é possível exportar. Nesse sentido, Ngo (2016), identificou que a estabilidade institucional e a previsibilidade são fundamentais na redução das incertezas sobre os negócios internacionais e na redução de custos relacionados à mudança de regras, procedimentos, documentação, dentre outros. Desse modo, o ambiente institucional precisa gerar um sentimento de confiança de que as instituições do país de origem irão desempenhar o seu papel de modo a preparar e proteger o exportador de possíveis problemas que incorram das operações de negócios estrangeiros (NGO, 2016).

Com isso, é preciso pensar em um ambiente de negócios do país que atraia novos talentos para a área de comércio exterior e que faça com que os empresários, de fato, considerem participar do comércio internacional. Pois o mundo tem se tornado global, diversos países como a China e a Índia têm apostado no mercado internacional o que os torna cada vez mais potentes e competitivos, ou seja, há um dinamismo mundial das próprias economias emergentes (XU; MEYER, 2013; NGO et.al., 2016) que entram nos mais diversos mercados pelo mundo e ditam tecnologias e processos, onde antes apenas as economias desenvolvidas detinha o poderio. Contudo, é preciso que aja um dinamismo também por parte do Brasil, que ainda vem em passos curtos atravessando a fronteira de possibilidades de mercado, pois muitas empresas no Brasil buscam suprir as demandas internas, até mesmo por ser em si mesmo, um país de dimensões continentais, portanto, de possibilidades múltiplas.

O modelo de substituição de importação parece ter ficado arraigado na mentalidade da classe empresarial brasileira, que não conduziu a formação de uma elite empreendedora de alcance mundial, mas que vem buscando mudar essa realidade e tem encontrado nos programas de promoção à exportação uma ponte entre um mundo com raízes profundas em seu mercado de origem, e entre a fluidez de um mercado internacional que é dinâmico e que dita o desenvolvimento econômico das empresas e consequentemente do seu país.

Um quadro foi elaborado abaixo, de modo a sintetizar os benefícios e as dificuldades descritas neste tópico, compreendendo as dificuldades de nível institucional e local que decorrem do PEIEX.

Quadro 6 - Principais Benefícios e Dificuldades do PEIEX

Benefícios	Dificuldades de Nível Institucional	Dificuldades de Nível Local
1º Desmistificação sobre Exportação	1º Forma de Divulgação do programa	1º Elevado número de desistência da capacitação
2º Esclarecimento sobre os Processos que Conduzem à Internacionalização	2º Poucos resultados práticos de exportação	2º Escassez de Recursos Financeiros
3º Entrega de Mercados Potenciais para os Produtos das Empresas	3º Peneira na escolha das empresas	3º Baixa Receptividade do Empresário
4º Melhoria nos Processos e na Gestão das Áreas Funcionais da Empresa	4º Preocupação com o quantitativo de empresas atendidas	4º Baixo Comprometimento com o Programa
5º Efeito Cascata e Potencial para a Região	5º Falta de aporte financeiro da APEX	5º Foco demasiado no Mercado Interno
6º Melhoria da imagem da empresa	6º Escolha das equipes de apoio operacional	6º Perfil prático e imediatista dos empresários
7º Mapeamento das Dificuldades e Entrega de Soluções	7º Atuação limitada do PEIEX, apenas com diagnóstico e plano de ação	7º Informalidade na Região
8º Estado de Prontidão para as Oportunidades de Exportação	8º Ausência de empresa exemplo na região	
9º Participação em Feiras e Oficinas de Competitividade	9º Descontinuidade do Programa	

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Boa parte dos benefícios e dificuldades encontrados nesse estudo, corroboram com os encontrados na pesquisa de Dornellas (2016), que investigou os Impactos de Programas de Promoção à Exportação, considerando o caso do PEIEX. Esses achados demonstram que além dos benefícios há também problemas na metodologia do PEIEX que afetam igualmente a execução dos seus objetivos em diversos Estados do Brasil.

Contudo, algumas sugestões também foram proferidas pelos entrevistados durante as entrevistas, bem como foram expostas sugestões provenientes da contribuição desse estudo, no tópico abaixo.

5.5.1 Recomendações ao Programa de Promoção à Exportação PEIEX

Com vistas ao fortalecimento do Programa de Extensão Industrial Exportadora na região Agreste do Estado de Pernambuco, algumas sugestões de melhorias foram extraídas das falas dos dois grupos de entrevistados, frente às diversas dificuldades enfrentadas pelo programa.

Foi sugerido pela coordenadora da fase II do programa e pelo empresário da Taci Baby, uma maior clareza na divulgação do PEIEX, talvez até, investindo um tempo maior explicando sobre o programa para evitar conflitos posteriores daquilo que era esperado e aquilo que foi entregue, o empresário sugere ainda, reuniões periódicas para um alinhamento constante entre os objetivos do programa, com as expectativas dos empresários.

O empresário também esclarece a necessidade de haver uma seleção criteriosa e cuidadosa das empresas participantes para que não ocorra a escolha de empresas que não possuam interesse pela exportação e só faça desperdiçar os recursos de tempo, financeiro e mão-de-obra do PEIEX. Com isso, consiga investir mais recursos para tratar com empresas que realmente possuem potencial e real interesse na exportação. Pois segundo Brouthers e Wilkinson (2006), a eficácia do serviço de promoção à exportação depende da adequada utilização dos serviços por parte das empresas. Por isso, reitera-se a importância de selecionar adequadamente às empresas para os objetivos pretendidos por cada programa.

Nesse sentido, foi sugerido pelo empresário da Taci Baby e pelo monitor da fase II do programa, uma mudança na quantidade de empresas, priorizando aquelas que realmente possuem interesse em participar da capacitação e também para que se torne viável uma capacitação de qualidade gerida pelos técnicos extensionistas. O empresário sugere que durante as reuniões periódicas fossem vistas também essa questão de amplitude de controle, se for

observado que aquela quantidade de empresas é maior que o suportado, é interessante reduzir para uma quantidade que seja possível atender e distribuir a capacitação em um período de tempo menor. Ele dá um exemplo, se vinte empresas for uma quantidade muito acima do suportado para o técnico extensionista, é preferível que se diminua a quantidade de empresas, de repente para quatro, e separe um tempo menor de capacitação, tendo em vista que a quantidade de empresas é menor. Ao final dessa capacitação, selecionariam mais quatro empresas para um novo processo de qualificação, logo, grupos de empresas seriam qualificadas periodicamente, recebendo mais atenção nesse período. O monitor do PEIEX da fase II, também exemplifica sua ideia e sugere que ao invés de quarenta empresas para capacitar, fosse reduzido para dez empresas bem qualificadas.

O monitor do PEIEX da fase II e o monitor da fase III, junto aos empresários da Ondas Moda Praia e Sport Company, sugerem a realização de ações mais práticas de exportação, criando uma etapa posterior à qualificação com assessoria do programa para exportação. O monitor da fase II continua e sugere que das dez empresas bem qualificadas, fossem escolhidas pelo menos duas, para fazê-las exportar de fato, tornando-se quase um consultor, assistindo o empresário de perto até a sua primeira experiência de venda internacional com o aparato financeiro da APEX. Dessa forma, os demais empresários teriam empresas de referência na exportação dentro da própria região. Ele explica:

[...] eu permaneceria com a parte de diagnóstico, essa parte da metodologia de identificar, mas colocava uma etapa tão importante quanto, a de efetivação, a implementação de pelo menos um, pelo menos uma exportação, aí sim, se você nesse diagnóstico notar que a empresa não tem condições, que ela tem realmente o que melhorar beleza, você fez o diagnóstico, vai chegar pra ela e vai dizer, olha, vocês não estão ainda no patamar, melhore isso aqui, e aí você vai dizer como e vocês correm atrás disso, mas aquelas que estão no patamar bem melhor e com interesse, aí não[...] então tinha que ter pelo menos uma, eu tô falando de pelo menos uma financiada tudo pelo programa e as empresas seguintes pela própria empresa, mas ainda com a assessoria do programa, pelo menos uns dois, três anos[...] (Monitor da Fase II do Programa)

O estudo de Seringhaus e Botschen (1991) e Leonidou (1995) corroboram com essa sugestão, ao argumentarem que as empresas, especialmente, as mais inexperientes desejam um suporte institucional mais adaptado às suas expectativas e necessidades dentro do contexto da exportação.

Uma outra sugestão, dessa vez pelo Monitor do PEIEX da fase III do programa, e pelo empresário da Sport Company, é a atração de feiras internacionais para o Brasil, tendo em vista

que o caminho natural de preparação do empresário do Polo para que seja convidado a inserir-se no mercado internacional, indo a feiras e reuniões em outros países, tem se mostrado pouco efetivo. A justificativa que tem sido apresentada é a questão do custo de participar de uma feira internacional, bem como, o desempenho logístico para levar o produto até essas feiras, logo, a atração de eventos internacionais para o Brasil facilitaria aos empresários o acesso ao mercado internacional, pois haveriam compradores para quem os brasileiros ofereceriam os seus produtos e fechariam negócios.

Nesse sentido, o empresário da Sport Company complementa e sugere ainda que se atraia compradores internacionais para as feiras já existentes no Brasil, dessa forma, se aproveitaria uma estrutura já existente como as da rodada de negócios, por exemplo. A ideia do empresário é que fossem atraídos para essa feira, cerca de doze clientes internacionais que tenham foco no produto e que viessem a gerar os resultados de vendas esperados. Desse modo, os empresários que realmente possuíssem interesse e tivessem potencial de exportação, seriam preparados durante a capacitação, também, para essa negociação em feiras que ocorreriam aqui no Brasil com clientes internacionais focados nos produtos desses empresários.

No que se refere aos encontros internacionais realizados em outros países, uma ideia do Gerente Comercial da Iska Viva é de que sejam levados compradores potenciais que estejam bem consolidados em seu país de origem, pois de acordo com a sua experiência, são muitos compradores com pouco poder de compra que realizam importações para seus países.

O monitor da segunda fase do Programa sugere que nesses eventos internacionais a APEX financie a ida de todos os consultores que eles possuem acompanhando três, quatro empresas que eles já vinham assessorando e que demonstraram ser as mais preparadas dentro do conjunto de empresas atendidas. As empresas, em contrapartida, pagariam seus custos de viagem, mas estariam assistidas pelos consultores capacitados da APEX que passariam confiança e segurança para esse grupo de empresários em outro país, já que, na opinião do monitor, os monitores, até então, não estão habilitados para realizar esse acompanhamento especializado no quesito comércio internacional.

No que tange a burocracia, o monitor da terceira fase do Programa aposta no Portal Único do Exportador, que tem sido aperfeiçoado pela APEX, e que simplifica as demandas documentais de órgãos como Anvisa, Infraero, Vigilância Sanitária, controle da Receita Alfandegária, dentre outros, reunindo em um único portal as necessidades e demandas ligadas a esses órgãos, que posteriormente serão analisados e distribuídos para cada um deles e, por

fim, liberem o produto para exportação. Dessa forma, é possível minimizar o desestímulo do empresário de querer exportar devido a alta burocracia dos procedimentos e ao invés de buscar cada órgão separadamente, encontra em um único portal a solução. O monitor ressalta ainda, a importância de que haja uma convergência das diversas iniciativas do governo no que refere a exportação, pois quando encarada pelo empresário torna-se um emaranhado de iniciativas que não fazem sentido, deixando a dúvida sobre qual iniciativa optar. Então, ao minimizar as iniciativas sobrepostas, o Governo Federal diminui as chances de resultados inferiores ao esperado de tantas iniciativas.

A Coordenadora da segunda fase, por sua vez, sugeriu que o programa tivesse um período de duração para muito além dos dois anos, de forma a se evitar a descontinuidade do mesmo e o sentimento de abandono e descrédito por parte do empresário. Esse aspecto também é retratado no estudo de Dornellas (2016) mas como uma reclamação constante dos empresários, que sugerem um período de tempo maior de execução do programa.

E por fim, o empresário da Taci Baby, comenta sobre a importância da divulgação do PEIEX não só para os empresários e funcionários interessados, mas também para a classe de contadores que são, muitas vezes, o ponto de confiança dos empresários sobre os procedimentos para envio dos produtos no que tange às questões fiscais, de impostos, sendo que muitos deles se quer fazem a mínima ideia de como proceder. Então promover eventos de esclarecimento também a outras classes de apoio aos empresários, torna-se necessário para alinhar as pontas soltas do mundo ainda desconhecido da exportação.

Como contribuição desse estudo, sugere-se um feedback entre as equipes operacionais do PEIEX, ao fim de cada fase, para que aja um aperfeiçoamento do programa e agregue positivamente nas estratégias para as novas capacitações, pois foi possível observar um certo desinteresse das equipes de cada fase do PEIEX com os aprendizados obtidos durante o período e operação anterior.

Outra sugestão é fazer bom uso das parcerias institucionais da APEX, para que as capacitações não sobrecarreguem a equipe operacional do programa com atividades que poderiam ser repassadas para os órgãos conveniados, sobrando um tempo maior para focar nos objetivos do programa. Nesse sentido, os estudos de Martincus e Carballo (2010) sobre os programas de promoção à exportação na Colômbia, concluíram que empresas que participam de um conjunto de iniciativas oferecidas por diversas instituições, obtém resultados mais significativos se comparado às empresas que participam de ações isoladas.

Um ponto importante também, é recrutar para a equipe operacional de cada fase do PEIEX, profissionais que de fato somem esforços para atingir os objetivos do programa e atender as necessidades dos empresários, desse modo, sugere-se profissionais com diversas competências, sendo obrigatória a presença de um especialista em comércio exterior para as tratativas específicas nessa temática junto aos empresários e, com isso, não incorra nos mesmos problemas que algumas equipes tiveram durante as fases do PEIEX na região Agreste.

Após as sugestões dos entrevistados, será apresentado no capítulo abaixo, a conclusão desta pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo se propôs a analisar como o PEIEX influencia na internacionalização das MPMEs do setor têxtil e de confecção do agreste Pernambucano. Para tanto, foi realizada uma análise do ambiente institucional que permeia o Polo de Confecções; identificado a influência do PEIEX na internacionalização das MPMEs, referenciando-se na literatura acerca da visão baseada na instituição. Além disso, foi identificado, também, os principais benefícios e dificuldades provenientes do PEIEX, com a elaboração de sugestões de melhorias. Com isso, foi possível atender e responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos, gerando contribuições de caráter empírico e teórico expostos nas conclusões abaixo.

Uma das implicações teóricas desse estudo se refere à compreensão do fenômeno da internacionalização de MPMEs de uma economia emergente, expostas a um contexto institucional distinto, que compreende o Polo Têxtil e de Confecção do Agreste Pernambucano. Com isso, ganha-se novas perspectivas para a análise das instituições e internacionalização de empresas. Além disso, mostra explicações institucionais possíveis que inibem e favorecem a exportação, amplia o entendimento sobre os fatores que induzem o comportamento das empresas em relação ao mercado internacional. Essa compreensão torna-se ainda mais interessante, ao entender os aspectos da internacionalização de empresas de economias emergentes, devido ao caráter transitório e específico do seu ambiente institucional (PENG, et al., 2009).

Ademais, outra implicação teórica deste trabalho está relacionada ao papel ainda negligenciado das instituições do país de origem que influenciam o processo de internacionalização das empresas. Os resultados demonstraram que o ambiente institucional doméstico possui um importante papel ao configurar os seus mecanismos cognitivos, normativos e reguladores na promoção a exportação em economias emergentes (NGO et al., 2016), embora, tenham se apresentando no Polo T&C mais como inibidor do que facilitador das exportações. Portanto, essas considerações podem ampliar conceitualmente as demais pesquisas de exportação, com os fatores do ambiente doméstico seja político, econômico ou social, que influenciam positiva ou negativamente as decisões estratégicas das empresas pela internacionalização.

Além disso, observou-se uma tendência das empresas do Polo T&C em superar as barreiras e aspectos frágeis das instituições do país de origem, por meio de investimentos em educação profissional, aprendizado de novas línguas e de experiência no exterior. Podendo contribuir com informações sobre os fatores do ambiente doméstico em um contexto institucional distinto que tem contribuído para um pensamento internacional.

Não obstante, ao alertar para a formulação de metodologias de programas de promoção à exportação, que compreendam o contexto particular de determinada região ou setor, sugere-se que novas aplicações da visão institucional levem em consideração o papel da localização das empresas, uma vez que o ambiente institucional pode variar não só entre países, mas também, entre diversas regiões de um mesmo país (NGO, 2016).

Por fim, uma última contribuição teórica refere-se a funcionalidade do PEIEX no contexto institucional e setorial que trouxe importantes descobertas para o entendimento dos componentes internos à organização, ao setor T&C e a formulação do próprio programa que podem ser utilizadas como facilitadores, mas também inibidores de uma execução efetiva e legítima do programa no setor T&C. Assim, pode contribuir para o incremento de estudos que envolvam programas de promoção à exportação na internacionalização de empresas e considere a estrutura institucional como um articulador no desenvolvimento internacional das organizações.

Já as implicações empíricas desse estudo, pode ser apropriada pelo governo e a APEX, na formulação de novas estratégias e metodologias para o PEIEX ao apropriar-se das descobertas deste estudo e adotar medidas para a melhoria do programa nos aspectos que lhes competem, considerando o ambiente institucional específico constituinte do Polo T&C. Isso porque, as dificuldades metodológicas e as transições institucionais do próprio PEIEX, como também, do governo nas esferas política e econômica, podem constituir-se como uma forte barreira para que MPMEs iniciem e desenvolvam suas operações de exportação de modo bem-sucedido, e possibilite o crescimento econômico do país (NGO, 2016).

Portanto, o aperfeiçoamento do domínio regulador, no que tange às regras e regulamentos apropriados da instituição APEX e do governo de modo geral, que atue de forma integrada com as instituições presentes no ambiente institucional do Polo, de modo a convergir para resultados positivos de exportação, precisam ser melhor definidos. Com isso, possibilita, pelo menos, dois efeitos possíveis: i) reduzir as incertezas inerentes ao processo de

internacionalização do Polo T&C; e ii) estimular um desempenho positivo nos mercados externos.

Esses efeitos são importantes, pois apesar do papel das instituições formais em reduzir às incertezas por meio do conhecimento e da capacitação e estimular um desempenho significativo para os mercados externos, no caso do Polo T&C, ainda é possível perceber insegurança por parte dos empresários para internacionalizar, contribuindo para um resultado ainda incipiente no processo efetivo de internacionalização das MPMEs do setor. Contudo, reitera-se a aproximação das empresas com o PEIEX, para que não se afastem ainda mais dos potenciais resultados exitosos em conhecimento, aprimoramento e exportação.

Os resultados do estudo permitem ainda, realizar contribuições gerenciais, ao auxiliar os gestores das empresas do setor T&C no entendimento do ambiente institucional no qual estão inseridos, por meio do panorama traçado dos apoios formais existentes e atuantes no setor no incentivo à exportação, como os oferecidos pela APEX, SEBRAE, AD DIPER, ABIT e ASCAP. E de modo mais detalhado, são demonstrados os benefícios potenciais e reais de participar do PEIEX na visão dos empresários do setor e dos representantes do programa, como os benefícios de nível intra-organizacional (processos, produtos e gestão); interpessoal (interação social e *networking*); e pessoal (conhecimento para empresários e representantes do programa), podendo conquistar o interesse de novos empresários do Polo. Do mesmo modo, são apresentadas as dificuldades presentes no ambiente institucional, decorrente da própria instituição formal (que compreende o PEIEX); também nacional (política, econômica e social), como também, das instituições informais no contexto local (cultural do empresário e do setor), podendo gerar reflexões positivas aos gestores, no que tange ao seu papel na formação de um ambiente institucional sólido, bem como, do papel coletivo na busca de melhorias na qualidade das instituições do governo.

Há também algumas contribuições aos gestores do PEIEX. A primeira se refere a compreensão apurada do contexto específico do Polo T&C do agreste pernambucano, que dificulta a adesão dos empresários ao programa. A segunda, são as formas de atuação do PEIEX, que os gestores precisam reforçar, readaptar e/ou deixar de lado em futuras capacitações. Ademais, sugestões de melhorias foram realizadas, com vistas à apropriação pelos gestores da APEX e do PEIEX, sobre a formulação e execução, respectivamente, da metodologia do programa.

Por fim, é importante ressaltar, que apesar dos onze anos de PEIEX na região Agreste, uma grande barreira cultural dos empresários e do setor precisa ser quebrada e esse processo é lento, além disso, cada região atendida pelo programa possui características próprias, influências institucionais diferentes, necessitando de adaptações na metodologia do programa no decorrer do tempo. Portanto, é possível concluir que o PEIEX vem se adaptando, crescendo e se desenvolvendo no Polo de Confeções da região e, talvez, ainda tenha que passar por mais algumas fases para que problemas de nível tanto institucional, quanto local, comecem a mudar e trazer os resultados desejados. Portanto, cada fase é um elemento significativo no somatório final de um programa efetivo, e os erros, quando reconhecidos e melhorados, são fatores constitutivos do aprendizado que levará o PEIEX a um patamar cada vez melhor e de mais influência e legitimidade no Polo de Confeções do Agreste Pernambucano.

Para tanto, é primeiramente necessário que o governo por meio da regulação do mercado, realize acordos comerciais, desburocratize, invista cada vez mais em projetos e instituições setoriais, fomente o mercado nacional e internacional, estimule os empresários por meio de políticas públicas a direcionarem suas estratégias empresariais também para outros países e com isso, consiga um resultado positivo no médio, longo prazo.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a metodologia tenha compreendido um esforço na abrangência dos principais atores que contemplam o ambiente institucional do setor têxtil e de confecção, algumas limitações foram apontadas.

Este estudo apresentou apenas nove entrevistas, somando empresas e representantes da instituição formal, sendo uma quantidade pequena se comparado a quantidade de envolvidos presentes no ambiente institucional, incluindo representantes de outras instituições formais parceiras da APEX.

Em relação a escolha dos entrevistados, a pesquisadora esbarrou no sigilo de informações dos representantes do PEIEX, comprometendo um número maior de empresas. Além disso, nem todos os empresários constatados aceitaram participar da pesquisa ou ainda remaravam inúmeras vezes devido às suas ocupações diversas, dificultando um pouco a coleta de dados da pesquisa.

Por fim, a análise realizada pode gerar falhas ou mesmo inferências baseadas na percepção do pesquisador sobre os resultados obtidos.

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para que essa pesquisa possa se desenvolver contemplando aspectos ainda não observados e com isso produzir um aprendizado sistemático, considera-se algumas sugestões para pesquisas futuras.

Levando em consideração os resultados da pesquisa e das próprias limitações, recomenda-se o uso de mais instituições formais do setor têxtil e de confecção, como as parceiras do PEIEX, a exemplo do SEBRAE e AD DIPER, entidades setoriais, como a ASCAP e também buscar entrevistar representantes da APEX que trabalham no núcleo do Estado, para compor um quadro mais completo para análise.

Um aspecto complementar seria analisar o processo de internacionalização dessas empresas, tomando como base as teorias de internacionalização.

Outra sugestão, é considerar para a pesquisa outros setores da economia ainda na região Agreste, para uma análise segmentada e comparativa da influência do PEIEX nos diversos setores e contextos institucionais.

Por fim, seria interessante também comparar a influência do PEIEX do Agreste com cidades de outros Estados que possuem o programa atuante também no setor T&C. Ou ainda, realizar uma análise multisetorial do PEIEX em Pernambuco e comparar com a atuação do PEIEX em diversos setores em outros Estados, buscando novos pontos de discussão e moderação.

REFERÊNCIAS

- AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- ACEMOGLU, D; JOHNSON, S. Unbundling institutions. *Journal of Political Economy*, 113(51), 949-945, 2005.
- AD DIPER- Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco. Disponível em: < <http://www.addiper.pe.gov.br/>>. Acesso em: Maio/2019
- ALBUQUERQUE FILHO, J. B; BULGACOV, S; MAY, M. R. Dynamic capabilities from an institutionalist viewpoint. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 15, p. 445-461, 2017.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis? **Organization Studies**, p.1-20, jul. 2018.
- APEX-BRASIL. Disponível em: < <http://www.APEXbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-PEIEX>> Acesso em: Maio/2019.
- APEX-BRASIL. Disponível em: < <https://portal.APEXbrasil.com.br/noticia/ARMANDO-MONTEIRO-LANCA-PROJETO-PARA-AGRESTE-PERNAMBUCANO/>>. Acesso em: Maio/2019.
- APEX-BRASIL. Disponível em: < <https://portal.APEXbrasil.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: Maio/2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, C. L. V. A internacionalização da Economia Brasileira. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 01, p. 1-17, 2018
- BERTHOD, O. (2016). Institutional theory of organizations. In A. Farazmand (Ed.), **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- BEYER H; FENING. F. The impact of formal institutions on global strategy in developed vs. emerging economies. **Int J Bus Soc** 3(15):30–36, 2012.
- BIERNACKI, P; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, vol. nº 2, November. 141-163p, 1981.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. ; COELHO, F. P. ; PROENÇA, E. R. . O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. **Faces (FACE/FUMEC)**, v. 5, p. 42-55, 2006.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. Co-opetição – um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do Porto Digital a partir da Teoria Institucional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, p. 204-217, 2014.

CAO, M. Y. International Expansion of Emerging Market Multinationals: An Integrated Perspective. **International Conference on Innovation and Information Management (ICIIM)**, 2012.

CARNEIRO, J. M. T.; BAMIATZI, V. ; CAVUSGIL, S. T. Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. **International Business Review** , v. 27, p. 1057-1064, 2018.

CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARVALHO, C. A. VIEIRA, M. M. F. V. GOULART, S. M. A trajetória conservadora da teoria institucional. **GESTÃO.Org**, v. 10 número especial, p. 469-496, Recife, 2012.

CARVALHO, C.; VIEIRA M. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C.; VIEIRA M. Organizações, cultura e desenvolvimento local. Recife: **Edufepe**, 2003.

CHU, Z., XU, J; LAI, F; COLLINS, B. J. Institutional Theory and Environmental Pressures: The Moderating Effect of Market Uncertainty on Innovation and Firm Performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 65, 392-403, 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade. **Confederação Nacional da Indústria - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção** – Brasília: CNI, 2017.

COSTA, L. F. L. G.; ANEZ, M. E. M. ; MOL, A. L. R. ; DAMASCENO, T. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 15, p. 960-973, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, 167, 153–167. 2012. doi:10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x

_____. Global strategy and global business environment: The direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. **Global Strategy Journal**, 1: 382-386, 2011.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 709-725, 2007.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo Internacional: Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **FACEF Pesquisa**, v. 11, p. 50-66, 2008.

DHANARAJ, C; BEAMISH, P. W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC, 2002.

DIEESE. **Diagnóstico do setor têxtil e de confecções de Caruaru e Região.** Relatório de Pesquisa. Acesso em: Abril/2019.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DJANKOV S, La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A. 2002. The regulation of entry. Quarterly. **Journal of Economics** 117: 1–37.

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

FALCÃO, J.M.S.L.; JERONIMO, T. B. ; SOUSA, R. P. ; WEBER, C. M. . A gestão da inovação no APL de confecção de Toritama: um estudo sobre a dinamica produção-comercialização. In: VII Congresso Nacional de Excelencia em Gestão - CNEG, 2011, Rio de Janeiro. Gestão estratégica e organizacional, 2011.

FEBRATEX. Feira Brasileira para a Indústria Têxtil. Disponível em: <<https://fcm.com.br/noticias/cadeia-textil-entenda-as-oportunidades-deste-segmento-de-acordo-com-a-abit/#.XOcs2CBKhdg>> Acesso em: Maio/2019

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURMAN JL, Porter ME, Stern S. 2002. **The determinants of national innovative capacity.** Research Policy 31: 899– 933.

GAO, G., Y. et al. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in na emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 377-396, 2010;

GARRIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; GONÇALVES, S. A. . Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: **EnANPAD 2009**, São Paulo - SP. Anais do EnANPAD 2009. Rio de Janeiro - RJ: Editora da ANPAD, 2009. v. 1. p. 01-16.

GARRIDO, I. L. ; LARENTIS, Fabiano ; SLONGO, Luiz Antonio. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora. In: **Encontro de Marketing - EMA/ANPAD**, 2006, Rio de Janeiro. Anais EMA. Rio de Janeiro: Grafica Editora Pallotti, 2006. p. 101-102.

GENÇTÜRK, E. F.; KOTABE, M. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 2, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Atlas, 2008.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

GUBA, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **The Sage handbook of qualitative research** (pp. 191-215). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.

GUIMARÃES, Sônia M. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de Desenvolvimento. **REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS (ONLINE)**, v. 33, p. 1-19, 2018.

HITT, A. M; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**, 2.ed, 2007.

IEMI, Inteligência de Mercado. **Estudo da Competitividade dos Setores Têxtil e Confeccionista no Estado de Pernambuco**, 2017

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Internationalization Processo of the Firm: a model of knowledge development and increasing market commitment**. Journal of International Business Studies, v.8, p. 23-42, 1977.

JONES, C.; MUNRO, R. Organization theory. **Sociological Review Monograph**, v. 53, n. 2, p. 1-15, 2005.

JORNAL DO COMERCIO. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2015/11/22/pernambuco-tem-que-exportar-mais-209117.php>>. Acesso em: Dezembro/2018.

JORNAL DO COMERCIO. Disponível em: <<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2018/01/18/jeep-contribui-para-recorde-nas-exportacoes-de-pernambuco--324379.php>> Acesso em: Dezembro/2018.

JORNAL DO COMERCIO. Especiais. Disponível em: <<http://especiais.jconline.ne10.uol.com.br/agresteempreendedor/polo-de-confeccoes/>>. Acesso em: Dezembro, 2018.

KEEGAN, W.J; GREEN, M.C. **Global Marketing**, Sixth Edition, 2011.

KONIG, C. C. **Avaliação do papel das agências de promoção de exportação e investimento nos fluxos de negócios entre países**. São Paulo: USP, 2016. 209 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

KOTABE; HELSEN's **Global Marketing Management**, Third Edition, 2004.

LANG,T. Institutional Theory, New. **Leibniz Institute for Regional Geography**, Germany, 2018.

LASTRES, Helena M^a Martins – Avaliação das Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais no Brasil e Proposição de Ações. Redesist, março de 2007.

LAWRENCE, T. B ve Shadnam, M. (2008) Institutional Theory, in W. Donsbach (der.), **The International Encyclopedia of Communication**, Oxford, UK, and Malden, Blackwell Publishing, MA, 2288- 2293.

LEE, M; YIN, X; LEE, S; WENG, D. H; PENG, M. (2015) ‘The impact of home country institutions on new venture export: examining new ventures in transition economies’, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 11, No. 4, pp.823–848.

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

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

MACADAR, B. M. **A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo**. *Ensaio FEE: Porto Alegre*, v. 30, n. 1, mai. 2009.

MARANO, V., ARREGLE, J. L., HITT, M. A., SPADAFORA, E; VAN ESSEN, M. 2016. Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review. **Journal of Management**, 42(5): 1075–1110.

MARCH, J. G. e J. P. OLSEN (1993) “**El Nuevo Institucionalismo: Factores Organizativos de la Vida Política**”, *Zona Abierta*, 63/64: 1-43.

MARIOTTI, D. C.; BORINI, F. M.; SANTOS, L. L.; PEREIRA, R. M. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras Institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, p. 112, 2018.

MARTICUNS, C. V.; CARBALLO, J. Is export promotion effective in developing countries? 2010.

MCDOUGALL,P. International entrepreneurship: The intersection of two paths. Guest Editor’s Introduction. *Academy of Management Journal*. v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MDIC- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Comex Stat. Exportação e Importação em geral*. Disponível em: < <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral> >. Acesso em: Maio/2019.

MDIC- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Comex Stat. Exportação e Importação por Municípios*. Disponível em: < <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/municipio>>. Acesso em: Maio/2019.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, K. E; ESTRIN. S; BHAUMIK, S. K; PENG, M. W. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30 (1). pp. 61-80. 2009. ISSN 0143-2095

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes.

MONTICELLI, J.M. **A influência das instituições formais na internacionalização de empresas: um estudo de caso nas vinícolas da serra gaúcha**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração – UNISINOS, 2013.

MONTICELLI, J. M.; F; CALIXTO, C. V; DE VASCONCELLOS, S. L; GARRIDO, I. L. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 358-374, 2017.

MORAES, S. G; STREHLAU, V. I; TUROLLA, F.A. Produção acadêmica de autores brasileiros sobre Internacionalização: Balanço das Publicações no Brasil no Séc. XXI. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v.10, n. 2, p. 82-96, 2015.

NGO, V. D; JANSSEN, F; LEONIDOU, L. C; CHRISTODOULIDES, P. Domestic Institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. **Journal of Business Research**, 69(8), 2911–2922, 2016.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

OFILI, O. U. Internationalization: Choosing The Right Entry Mode: Lessons From Ebay’s Strategy In China. **European Scientific Journal**, 12(1), 2016.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

PAIVA Jr., F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2007). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife, PE, Brasil.

PENG M. W; SUN, S. L; PINKHAM B. , CHEN, H. **The institution-based view as a third leg for a strategy tripod**. *Academy of Management Perspectives*, 23(4): 63–81, 2009.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, 19(2/3), 251–267, 2002.

PENG, M. W; HEATH, P. The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. **Academy of Management Review**, 21 (2): 492-528, 1996.

PENG, M. W; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro–macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3): 486–501, 2000.

PENG, M. W.; KHOURY, T. A. Unbundling the institution-based view of international business strategy. In: RUGMAN, A. (Ed.). **Oxford Handbook of International Business**, Oxford: Oxford University Press, 2008.

PENG, M. W.; WANG, D.; JIANG, Y. **An institution-based view of international business strategy**: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v.39, n.5, p.920–936, 2008.

PENG, M.; PARENTE, R. Institution-Based Weaknesses behind Emerging Multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 360-364, 2012.

PERROW, C. **A society of organizations**. *Theory and Society*, v. 20, n. 6, p. 725-762, dec. 1991.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant**: continuity and change in ICI. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PORTER, M. E. (1980). **Competitive Strategy**: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.

PRAHALAD CK, Mashelkar RA. 2010. Innovation's holygrail. **Harvard Business Review** 88 (7/8): 132–141.

_____. 2004. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**: Eradicating Poverty through Profits. Wharton Business School Press: Philadelphia, PA

PROZCZINSKI, D; STEINBRUCH, A. M. Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos ambientes de inovação no Brasil. Belém, **XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, 2014.

PUFFER, S. M; MCCARTHY, D. J; BOISOT, M. **Entrepreneurship in Russia and China**: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34: 441-467, 2010.

RAYNARD, M; JOHNSON, G; GREENWOOD, R. **Institutional Theory and Strategic Management**. In M. Jenkins & V. Ambrosini (Eds.), *Strategic Management: A Multiple-Perspective Approach*. Palgrave, 2015.

RECKLIES, Dagmar. SMEs – Size as a chance or a Handicap? *The manager.org*, Mar., 2001a. Disponível na internet: <http://www.themanager.org/Resources/Small20Business.htm>.

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

ROCHA, A. (org). **A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. v. 55, n. 3, p. 246-257, 2015.

ROCHA, R. M; SILVA JÚNIOR, L. H. ; VIANA, Julio de A. B. . Inovação e Competição: Um Estudo de Caso do Arranjo Produtivo de Confecção do Agreste Pernambucano. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, p. 50-80, 2015.

RODRIGUES, W. (Org). **Comércio Exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SCOTT, W. R. **Institutional theory: Contributing to a theoretical research program**, 2005.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SEBRAE. **Cadeia produtiva têxtil e de confecções - cenários econômicos e estudos setoriais**. Recife, 2008.

SEBRAE. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do Agreste Pernambucano**, 2012. Relatório final. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco Sebrae/Pernambuco. Recife – PE, 2013.

SEBRAE. Internacionalização das micro e pequenas empresas. Sebrae nacional, 2015. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/internacionalizacao-das-micro-e-pequenas-empresas,8f5836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: Abril/2019.

SEBRAE. APL: arranjo produtivo local. Série empreendimentos coletivos. Sebrae/Brasília, 2014. Disponível em: < [bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/\\$File/5197.pdf](http://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/$File/5197.pdf)>. Acessado em: Março/2020.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro, FGV, 1972

_____. Foundations of the theory of organizations. **American Sociological Review**, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.

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

SERINGHAUS, F. H. R; BOTSCHEM, G. Cross-national comparison of export promotion services: the views of canadian and austrian companies. **Journal of International Business Studies**, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cadeia produtiva têxtil e de confecções: cenários econômicos e estudos setoriais**. Recife, 2008. Disponível em:<<http://189.39.124.147:8030/downloads/Textil.pdf>> . Acesso em: MAIO/2019.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12(1), p. 1-15. 2004.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, M. A. Comércio exterior e inovação industrial: o caso do Agreste de Pernambuco. In: I Encontro em Economia e Desenvolvimento do Agreste de Pernambuco, 2011, Caruaru. **Anais do I ENEDAP**. Recife: UFPE - CAA, 2011. v. 1.

SPERS, R. G; WRIGHT, J. T. C. PMEs Estrangeiras no Brasil: Um estudo sobre os motivos para internacionalizar, formas de entrada e os desafios. In: XI SEMEAD Seminários em Administração, 2008, São Paulo. **Anais do XI SEMEAD**. Seminários em Administração, 2008.

STEIN, S. J. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil – 1850/1950**. Rio de Janeiro: Editora Campus LTDA, 1979.

THOMAS, H. An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. **Journal of management development**, 26, (19) 9-21, 2007.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERSIANI, ÂNGELA FRANÇA; Monteiro, Plínio Rafael Reis ; REZENDE, SÉRGIO FERNANDO LOUREIRO DE . Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de Ensino Fundamental. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 16, p. 382-395, 2018.

WAN, W. P; HOSKISSON, R. E. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 46: 27-45, 2003.

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

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

WRIGHT, T. P. Factors Affecting the Cost of Airplanes. *Journal of the Aeronautical Sciences*, London, v.3, p. 122-128, 1936.

WRIGHT, M; FILATOTCHEV, I; HOSKISSON, R; PENG, M. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, 42(1), 1-33, 2005. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x

XU, D; MEYER, K. Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al. (2005). **Journal of Management Studies**, in press, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHAO E. Y., Fisher G., Lounsbury M., Miller D. In press. Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. **Strategic Management Journal**, 2017.

APÊNDICE I – Roteiro de Entrevistas

Pergunta de Pesquisa: Como o PEIEX influencia no processo de internacionalização das MPMEs dos setores Têxtil e de Confecções do Agreste Pernambucano?

Objeto Geral: Analisar a Influência do PEIEX no processo de internacionalização das MPMEs dos setores Têxteis e de Confecções do Agreste Pernambucano

Tópicos a serem abordados no início da entrevista:

1. Apresentação pessoal;
2. Explicação dos objetivos da pesquisa;
3. Tempo de duração da entrevista;
4. Solicitar permissão para gravação, explicando a importância das informações.
5. Ressaltar que a entrevista será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise de resultados.
6. Coletar dados pessoais do entrevistado:
 - Nome _____.
 - Cargo _____.
 - Tempo na função _____.
 - Tempo na empresa _____.

Quadro 7- Roteiro de entrevista para as empresas

Objetivos Específicos	Roteiro de Entrevista
1. Analisar o ambiente institucional do Polo de Confecções;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe o apoio das instituições formais (governamental, privada, de classe) no setor T&C? 2. A empresa possui parcerias com outras instituições de apoio a internacionalização além do PEIEX? 3. Quais os principais fatores institucionais econômicos que afetam o desempenho internacional das empresas do Polo T&C do Agreste? 4. Os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas da empresa?

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Na sua opinião a volatilidade cambial influencia na internacionalização das empresas do setor? 6. E quanto aos fatores políticos? Quais deles afetam mais as empresas do Polo T&C do Agreste? 7. Qual a relação da sua empresa com as universidades e associações profissionais? 8. A sua empresa possui alguma certificação importante para o setor? Se sim, qual o benefício de possuí-la dentro do setor? 9. Você costuma ter como referência as empresas maiores e reconhecidas para a consecução de suas atividades e processos organizacionais? Se sim, por quais motivos? 10. Você se sente pressionado a exportar visto que outras empresas exportam?
<p>2. Identificar a influência do PEIEX na internacionalização das MPMES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como e quando começou a atividade de exportação da sua empresa? 2. Como ocorreu o primeiro contato da sua empresa com o programa? 3. Você participou de toda a capacitação? 4. Qual o papel do PEIEX no processo de internacionalização da sua empresa. Como tem ocorrido essa influência? 5. Você acha que a influência do PEIEX é benéfica para o setor T&C? 6. A sua empresa possuía operações internacionais antes de aderir ao PEIEX? 7. Qual o destino das vendas da empresa após a adesão ao PEIEX? 8. Você considera o porte da sua empresa um problema para a inserção em mercados internacionais? 9. A sua empresa participou de atividades organizadas pelo PEIEX em conjunto com outras empresas ou entidades

	regionais (feiras, cursos de capacitação)?
3. Identificar os principais benefícios e dificuldades provenientes do PEIEX, observados pelas empresas participantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais principais benefícios o PEIEX proporcionou a sua empresa? 2. O diagnóstico feito pelos técnicos do programa representou corretamente a realidade da empresa? 3. Você encontrou dificuldades em adotar as soluções sugeridas pelos extensionistas? Quais? 4. Quais as principais dificuldades e limitações do PEIEX? Quais precisam ser superadas? 5. Como você percebe a qualidade técnica do serviço prestado? 6. Você recomenda o projeto para outras empresas? 7. Fique à vontade para realizar sugestões e melhorias ao projeto.
4. Encerramento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há algo mais que queira acrescentar? 2. Agradecer. 3. Encerrar gravação.

Fonte: a autora

Quadro 8- Roteiro de entrevista para a instituição

Objetivos Específicos	Roteiro de Entrevista
<p>1. Analisar o ambiente institucional do Polo de Confeccões;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe o apoio e políticas governamentais para o desenvolvimento e atuação das MPME's do Polo T&C do Agreste? 2. Você acredita que as políticas públicas destinadas às empresas do Polo agem mais como inibidoras ou facilitadoras das ações das empresas? 3. Na sua opinião, quais os principais fatores legais e políticos que afetam o desempenho internacional das empresas do Polo T&C do Agreste? E como eles afetam? 4. Quais os principais fatores institucionais econômicos que afetam o desempenho internacional das empresas do Polo T&C do Agreste? E como eles afetam? 5. Os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas da empresa? 6. Na sua opinião a volatilidade cambial influencia na internacionalização do setor? 7. Você acredita ser importante para as empresas constituintes do Polo T&C possuir algum tipo específico de certificação? Se sim, na sua percepção, qual o benefício de possuí-la dentro do setor? 8. É percebido alguma influência das demais empresas do setor, especialmente as de maior porte sobre as ações das empresas objeto do programa? Se sim, por quais motivos? 9. Você acredita que as empresas do Polo T&C se sentem pressionadas a exportar visto que outras empresas exportam?

2. Identificar a influência do PEIEX na internacionalização das MPMEs

1. Qual a importância do PEIEX para a internacionalização das MPMEs do Polo T&C do Agreste?
2. Que é o perfil das empresas escolhidas para participar do programa?
3. Como ocorre o primeiro contato com as empresas?
4. Quais as áreas em que o PEIEX atua na organização?
5. As empresas do Polo já possuíam operações internacionais antes de aderir ao PEIEX?
6. Qual o modo de entrada foi adotado pelas empresas após a adesão ao PEIEX? (exportação, licenciamento, joint venture etc.). Houve mudança?
7. Quais critérios as empresas costumam adotar para selecionar os países para os quais irá vender?
8. Como o PEIEX tem atendido às necessidades relacionadas ao porte e recursos das MPME's? O que o programa prioriza nesse tipo de empresa? O que muda em relação às empresas de maior porte?
9. Como o PEIEX tem organizado atividades que envolvam um conjunto de empresas ou entidades regionais (feira, cursos de capacitação)? Qual a importância dessas atividades em conjunto para as empresas do Polo T&C do Agreste?

<p>3. Identificar os principais benefícios e dificuldades provenientes do PEIEX.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Quais principais benefícios o PEIEX tem proporcionado as empresas do Polo T&C do Agreste?2. Há algumas dificuldades e limitações enfrentadas pelo PEIEX em sua atuação no setor T&C do Agreste? Quais precisam ser superadas?3. Você percebeu dificuldades das empresas em adotar as soluções sugeridas pelos extensionistas? Quais?4. Fique à vontade para realizar sugestões e melhorias ao projeto.
<p>4. Encerramento</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Há algo mais que queira acrescentar?2. Agradecer.3. Encerrar gravação.

Fonte: a autora