

TALITHA MARIEL CALDONAZZO E CASTRO

O SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A) E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA BIOTECNICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO:
PERSPECTIVAS E ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL

Universidade Federal de Viçosa

Viçosa – MG

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS

O SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A) E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA BIOTECNICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO:
PERSPECTIVAS E ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa como exigência da disciplina SEC 499 – Monografia e como um dos requisitos para a conclusão do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue, tendo como orientadora a Professora Rosália Beber de Souza.

Viçosa – MG
2014

TALITHA MARIEL CALDONAZZO E CASTRO

O SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A) E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA BIOTECNICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO:
PERSPECTIVAS E ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa, como requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.

Prof. ^a Rosália Beber de Sousa

Aprovada em 11 de novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Lara Lúcia da Silva (DLA/UFV)

Prof. ^a Ana Carolina Gonçalves Reis

Prof.^a Rosália Beber de Sousa
Orientadora

Viçosa – MG
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por, fielmente, ter-me provido sustento material e espiritual para a conclusão desta jornada.

Ao meu pai pelo seu esforço e pela confiança. À minha avó, Sheilla, pelos seus cuidados e pelas suas preces. Ao meu irmão Esdras, pela parceria e compreensão. Ao meu irmão Pablo, por me inspirar a prosseguir sempre.

À minha professora, orientadora e amiga, Rosália Beber de Sousa, por, além de ser excelente profissional, ter-me demonstrado ser uma grande pessoa ao estender suas mãos nos momentos em que precisei de apoio.

Às minhas queridas professoras, Christianne Benatti Rochebois e Ana Carolina Gonçalves Reis, pelo exemplo e carinho.

À minha amiga e companheira de curso, Mariana Baião, pela amizade e descontração.

Ao Senhor Gilson Pizzo e Senhor Elton Rodrigues Ruas (Presidente e Administrador da BIOTÉCNICA) pela recepção atenciosa e pela extrema dedicação no compartilhamento das informações necessárias para a realização deste trabalho.

A todos os meus amigos que, de alguma forma, estão sempre torcendo por mim.

Dedico este trabalho a todos os profissionais que, com paixão, têm contribuído para o desenvolvimento e o reconhecimento da área de Secretariado Executivo.

*“Porque Deus não nos tem dado espírito de covardia, mas de poder,
de amor e de moderação” (II Timóteo 1:7)*

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar quais são as atividades que poderiam ser atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo no processo de internacionalização de uma micro e pequena empresa brasileira. Diante deste cenário, foi realizado um estudo de caso visando levantar as principais atividades executadas para a atuação de uma MPE no mercado internacional e, posteriormente, estabeleceu-se a relação entre estas atividades com as competências do Secretário (a) Executivo (a). Para tanto, como método de coleta de dados, foi utilizado questionário semi-estruturado, a fim de obter respostas mais detalhadas. Além disso, este estudo configurou-se como exploratório, pois proporcionou maior aproximação e familiaridade com os temas referentes à internacionalização de micro e pequena empresa e às atribuições do profissional de Secretariado Executivo. Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva por descrever o processo de internacionalização da empresa estudada. O estudo qualificou-se, também, como bibliográfico, pois utilizou-se da literatura e leis pertinentes ao Secretário (a) Executivo (a) para, além de embasamento teórico, levantar as competências atribuídas a este profissional. Dentre os principais resultados, verificou-se que há atividades do processo de internacionalização da empresa que podem ser desempenhadas pelo (a) Secretário (a) Executivo (a) e outras que não compete ao profissional, mas sim às instituições governamentais de incentivo e apoio à internacionalização de micro e pequenas empresas.

Palavra Chave: Micro e Pequenas Empresas, Internacionalização, Secretariado Executivo.

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários	13
Quadro 2 - Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual	15
Quadro 3 - O processo de internacionalização <i>versus</i> o Secretário (a) Executivo (a)	40
Tabela 1 - Número de empresas exportadoras de acordo com o porte	18
Tabela 2 - Valor exportado de acordo com o porte	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo Geral	12
2.2. Objetivo Específico	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO	13
4. METODOLOGIA.....	28
4.1. Classificação com base nos objetivos da pesquisa.....	28
4.2. Classificação com base nos procedimentos técnicos.....	28
4.3. Delineamento da pesquisa.....	29
4.3.1. Objeto de estudo.....	29
4.3.2. Local de estudo e unidade de análise	29
4.3.3. Método de coleta de dados	30
4.3.4 Método de análise de dados.....	31
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	32
5.1. A Internacionalização da Empresa	32
5.2. Demandas do processo de internacionalização da empresa.....	33
5.3. As competências do profissional de Secretariado Executivo e as atribuições do processo de internacionalização da empresa	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE	50

1. INTRODUÇÃO

A participação socioeconômica das micro e pequenas empresas (MPEs) apresentou relevante crescimento no cenário brasileiro desde a década de 70 (VILGA et al, 2005). Em âmbito social, a expansão de pequenos negócios experimentada no Brasil, nos últimos anos, implica em uma alternativa para a melhoria da qualidade de vida da população, pois gera emprego e renda, contribuindo para a redução da desigualdade social (SEBRAE, 2004).

Do ponto de vista econômico, as micro e pequenas empresas contribuem para a geração de produto e empresariado genuinamente nacionais; aumentam a participação econômica privada na economia do país; atuam em complementaridade com os empreendimentos de grande porte; exercem atividades estratégicas no comércio exterior, tornando a economia menos vulnerável a variações conjunturais do comércio mundial (LAKATOS, 1997).

Além disso, a atuação dessas organizações não se restringe ao mercado doméstico. Como consequência da globalização e, principalmente, da abertura da economia nacional, em 1990, as empresas brasileiras caminham para o mercado internacional, ampliando, assim, suas atividades estratégicas (BRIGADÃO, 2001).

Segundo Doole & Lowe (2004), as MPEs que se inserem no mercado internacional apresentam possibilidades de crescimento em outros países. Para isso, faz-se necessário que se modernizem de forma a atenderem aos padrões internacionais, tornando-se, então, mais competitivas. Esse processo de inserção no mercado global denomina-se “internacionalização”, o qual pode ser definido como um conjunto de atividades comerciais de uma empresa envolvida com um país diferente de sua base de origem (MOTA, 2007; RABOCH & AMAL, 2008).

Entre os fatores de êxito na internacionalização, destaca-se a integração gerencial entre todos os níveis da empresa e o agendamento sistemático de tal atividade na agenda da alta direção (MINERVINI, 2008). Sendo a exportação a principal forma de internacionalização praticada pelas MPEs, Minervini (2008) destaca que a primeira ação que deve ser realizada é a disseminação interna da cultura exportadora, a fim de motivar e envolver todos os colaboradores acerca da iniciativa.

Ainda na visão de Minervini (2008), para vender a ideia da internacionalização, na empresa, será necessário persistência e argumentos convincentes para gerar um clima de sintonia entre os departamentos envolvidos neste processo. O responsável pela internacionalização, além de se deparar com a concorrência internacional, tem que se confrontar com “a concorrência interna”, isto é, com os setores que não compreendem o quanto é fundamental a colaboração de todos, ainda que não façam parte do departamento de comércio exterior.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade do envolvimento de todos os colaboradores frente aos objetivos estratégicos da empresa, podendo estar entre eles o profissional de Secretariado Executivo, foco de estudo deste trabalho. Para Sabino & Marchelli (2009), a prática do Secretário Executivo configura-se em desempenhar atividades de assessoria com vista à realização dos objetivos estratégicos da organização.

Nesse cenário, pretende-se, com esta pesquisa, responder a seguinte questão: De que forma o Secretário (a) Executivo (a) pode colaborar com o processo de internacionalização de uma micro e média empresa brasileira? Para isso, o presente trabalho levantará, as atividades necessárias para a realização da internacionalização de uma micro e pequena empresa e, consecutivamente, relacionará estas atividades com as competências do Secretário (a) Executivo (a). As atribuições deste profissional serão identificadas a partir da literatura produzida na área de Secretariado Executivo, por autores tais quais: Nonato (2009), Sabino e Rocha (2004) e Alonso (2002). Serão utilizadas, também, as competências do profissional apontadas pela Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão em questão.

Esta pesquisa se soma aos esforços dos que buscam contribuir para a dialética da práxis do Secretariado Executivo e suas diversas conjecturas. Espera-se com este trabalho incentivar a produção teórica que identifique atividades que podem ser desempenhadas pelo Secretário (a) Executivo (a) em importantes momentos estratégicos das organizações nas quais o profissional está inserido. Além disso, a produção teórica correspondentes às atividades atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo poderão subsidiar atualizações de códigos, regulamentações de leis, matrizes curriculares, entre outros materiais referentes à área.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Diante dos diversos cenários estratégicos das empresas, nas quais o Secretário (a) Executivo (a) está inserido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar quais atividades poderiam ser atribuídas a este profissional no processo de internacionalização de uma micro e pequena empresa brasileira.

2.2. Objetivo Específico

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de internacionalização de uma micro e pequena empresa brasileira a fim de levantar quais são as atividades requeridas para a sua realização.
- Relacionar as atividades desempenhadas no processo de internacionalização com as competências atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os critérios de classificação, que determinam o porte da empresa, não são unânimes quando trata-se das MPEs. A definição destas empresas varia de acordo com legislação específica, com instituições financeiras oficiais ou com órgãos representativos do setor. Pode-se tomar por base, por exemplo, o faturamento anual, o número de funcionário e até mesmo utilizar ambos os critérios para classificar o tamanho da empresa. Para Vilga *et al* (2005), esta classificação é realizada de duas formas clássicas: uma é feita pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outra feita pela legislação tributária brasileira.

O SEBRAE (2004) utiliza o critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para classificar o porte das empresas, ou seja, de acordo com o número de funcionários combinado com o setor de atuação da organização. O Quadro 1 apresenta o modelo adotado por aquela instituição para classificação do tamanho das empresas:

Quadro 1: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Porte	Número de empregados por tipo de empresa	
	<u>Indústria</u>	<u>Comércio e Serviços</u>
Microempresa	Até 19 funcionários	Até 09 funcionários
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: SEBRAE, 2004

Para o Governo Federal (SEBRAE, 2004), a classificação das empresas é feita segundo o seu faturamento bruto anual, conforme apontado pela Lei Federal nº 9.841¹, de

¹ A Lei Federal nº 9.841 instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instrumento no qual encontram-se diversas diretrizes quanto ao exercício das MPEs.

05/10/99. No Quadro 2 encontram-se os limites de faturamento de cada empresa, conforme consta no Decreto 5.028/2004² (SEBRAE, 2004), desta mesma lei:

Quadro 2: Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	até R\$ 433.755,14/ano
Pequena Empresa	de R\$ 433.755,15/ano
	Até R\$ 2.133.222,000/ano

Fonte: SEBRAE, 2004

Assim, o SEBRAE utiliza como critério de classificação do porte das empresas o número de funcionários. Já o Governo Federal estabelece esta classificação de acordo com o faturamento anual das organizações.

Além das formas específicas para classificação do tamanho das MPEs, estas empresas possuem características distintas das demais companhias. Segundo Leone (1999), as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão particular e se diferenciam das grandes organizações, sendo necessário adotar uma abordagem diferenciada de gestão.

A partir da reflexão sobre as particularidades das micro e pequenas empresas e adequação da Teoria da Administração ao contexto brasileiro, poder-se-á contribuir para a formulação de formas de gestão mais compatíveis com as necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras (NAKAMURA & FILHO, 1998, p.1).

Dessa forma, é necessário que as pesquisas realizadas, com base na Teoria da Administração, desenvolvam ferramentas e modelos de gestão correspondentes aos aspectos particulares das MPEs, aprimorando, assim, o gerenciamento destas organizações.

² O Decreto 5.028/2004 alterou os valores dos limites fixados na Lei nº 9.841/99, para classificação das microempresas e das empresas de pequeno porte.

O IBGE³ aponta a diversas características específicas das MPEs, a saber: a baixa intensidade de capital; a demografia elevada: as altas taxas de natalidade e mortalidade⁴; a centralização do poder decisório; o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; o baixo investimento em inovação tecnológica; a maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Para Nakamura & Escrivão Filho (1998), uma forte característica das micros e pequenas empresas é a pessoalidade. A administração e a propriedade dessas organizações são em geral exercidas pelo proprietário. Desse modo, os objetivos a serem perseguidos e as estratégias a serem adotadas são influenciadas pelas características pessoais do dono do negócio. De acordo com Cher (1991), os objetivos do proprietário acabam sendo os objetivos da empresa, assim como seus anseios, desejos e ambições, que são transferidos para o negócio.

A pessoalidade no cotidiano das micros e pequenas empresas centraliza as decisões estratégicas por parte do proprietário. A centralização do poder decisório decorre do grau de envolvimento do proprietário com o negócio, o que faz com que a direção seja pessoal ao gerir e controlar o objetivo da empresa (VILGA et al, 2005). Assim, Pinheiro (1996 apud NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO,1998) alerta que para definir as estratégias dessas empresas deve-se analisar, primeiramente, o empresário, seus valores, motivações e personalidade.

Apesar de algumas características das MPEs serem prejudiciais ao seu desempenho, estas organizações apresentaram relevante crescimento, no cenário brasileiro, desde os anos 70. (VILGA et al, 2005; LONGENECKER, 1998). Segundo o SEBRAE (1998 apud TERENCE & ESCRIVÃO FILHO), no Brasil existem 4,6 milhões, sendo, 98% correspondente as operações de industrialização, comércio e serviços.

³ IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Rio de Janeiro – RJ: 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf> Acesso em: Ago/2014.

⁴ O IBGE faz uma analogia ao estudo da dinâmica populacional, área das ciências geográficas, para indicar que constantemente surgem novas MPEs, porém muitas delas não resistem ao mercado e param suas atividades.

De acordo com Longenecker *et al* (1998), as MPEs, como uma parcela da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar da economia do país e produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. A contribuição econômica destas empresas corresponde àquela das grandes empresas.

A expansão destes pequenos negócios, no Brasil, implica em uma alternativa para a melhoria da qualidade de vida da população, pois gera emprego e renda, colaborando para a redução da desigualdade social (MOURA et al, 2008). Diante disso, de acordo com o SEBRAE (2004):

As MPEs têm importante papel na estabilidade e mobilidade social, atuando como um “colchão” entre as tecnologias e estratégias de terceirização adotadas pelas grandes empresas e a necessidade dos cidadãos buscarem no trabalho sua ocupação, renda, cidadania e autoestima.

Desse modo, percebe-se que os efeitos do funcionamento das MPEs, no contexto brasileiro, não implicam somente em indicadores econômicos, mas, também, representa importante contribuição ao desenvolvimento social do país. De acordo com Lakatos (2007), as micro e pequenas empresas contribuem para a geração global de produto e empresariado genuinamente nacionais; atua em complementaridade com os empreendimentos de grande porte; exerce atividades estratégicas no comércio exterior, tornando a economia menos vulnerável a variações conjunturais do comércio mundial e; tem alto grau de absorção de mão de obra de baixo custo.

Motta (2000) afirma que à medida que as pequenas empresas se adaptaram às mudanças do ambiente socioeconômico, crescendo no mercado, despertaram a atenção das políticas governamentais para aquele setor, promovendo medidas de incentivo para o desenvolvimento de tais negócios.

Segundo o SEBRAE (2010), em 2010, o número de MPEs exportadoras foi de 11.858, com redução de 2,7% em comparação com 2009. As exportações somaram o valor de aproximadamente R\$ 2,0 bilhões, aumento de 7,6% comparado ao ano anterior. Essas exportações se concentraram essencialmente nos setores industrial e comercial (SEBRAE, 2010). A tabela a seguir detalha o número de empresas exportadoras no Brasil de acordo com o porte das organizações:

Tabela 3: Número de empresas exportadoras de acordo com o porte

Ano	1998	2004	2009	2010	Var % 2010/2009
Micro	3855	6267	5487	5331	-2,8%
Pequena	4917	7706	6697	6527	-2,5%
MPEs Total	8772	13973	12184	11858	-2,7%
MP Especial	854	1557	1148	1193	3,9
Média	2821	3583	3639	3513	-3,5%
Grande	1386	1734	1982	2101	6,0%
Não Classificada	87	184	319	609	90,0%
Total Empresas	13920	21031	19272	19274	0,0%

Fonte: SEBRAE (2010, p.19)

De acordo com a tabela acima, verifica-se o elevado número de MPEs exportadoras se comparado ao número de empresas de médio e grande porte, com base em 2010. Apesar da diferença do tamanho entre estas empresas, esse quantitativo apresentado evidencia a importância das MPEs nas atividades comerciais do país. A tabela a seguir permite uma comparação do valor exportado de acordo com o porte das organizações:

Tabela 4: Valor exportado de acordo com o porte

Ano	1998	2004	2009	2010	Var, % 2010/2009
Micro	99,20	133,00	158,60	168,60	6,3%
Pequena	989,40	1450,90	1725,20	1858,30	7,7%
MPEs Total	1088,60	1583,90	1883,80	2026,90	7,0%
MP Especial	6931,00	9396,70	10040,10	13355,00	33,0%
Média	8406,70	13629,20	17718,20	19056,90	7,6%
Grande	34639,20	71794,60	122899,30	167159,30	36,0%
Não Classificada	34,30	41,30	166,70	317,10	90,3%
Total Empresas	51099,80	96445,70	152708,10	201915,20	0,0%

Fonte: SEBRAE (2010, p. 19).

Ao se comparar o valor exportado, nota-se que as médias e grandes empresas tem grande impacto na economia do país. No entanto, se visualizarmos os dados das MPEs, de 1998 a 2010, estas empresas, praticamente, duplicaram o valor exportado, o que evidencia a crescente operação, também destas organizações, no mercado internacional através da exportação.

Apesar de ser crescente a atuação das MPEs no mercado internacional, estas empresas ainda enfrentam muitas dificuldades, tanto internas como externas (JUCHEM et al., 2005). Segundo JUCHEM *et al* (2005), pode-se apontar como dificuldades internas das MPEs que pretendem exportar, as questões tributárias e a acessibilidade ao crédito. Já externamente, estas empresas, por exemplo, enfrentam barreiras alfandegárias e barreiras técnicas, como a regulamentação dos seus produtos conforme as normas exigidas pelos países para os quais destinam-se as exportações. Desse modo, Minervini (2008) afirma que se as empresas conhecerem estas dificuldades, antes de entrarem no mercado internacional, será mais fácil superá-las.

De acordo com Almeida (2006), a exportação representa a principal forma de entrada no mercado internacional utilizada pelas MPEs (ALMEIDA, 2006). O envolvimento destas empresas em atividades comerciais com outros países denomina-se internacionalização. O conceito de internacionalização pode, também, ser entendido como o conjunto de respostas estratégicas que proporciona à empresa o envolvimento e

comprometimento em negócios internacionais (GOULART et al ,1996; MACHADO-SILVA & SEIFERT Jr.,2004; KRAUS, 2000). O enfoque teórico sobre este processo traz, no campo da administração, dois modelos dominantes de internacionalização: o modelo Uppsala e o *I-model* (CANDIA, 2003).

O modelo de Uppsala surgiu na década de 70, na Suécia, através da investigação dos pesquisadores sobre a atuação global de firmas industriais. Durante a pesquisa, os autores perceberam que o percurso dessas empresas em mercados internacionais apresentava alguns aspectos semelhantes, como a aplicação de investimentos sequenciais de recursos, controlados pelo nível de conhecimento que a empresa tinha acerca desses mercados. Desse modo, quanto maior o grau de informação da empresa, maior o seu investimento de recursos e comprometimento em um determinado mercado (REZENDE, 2002; LIMA & FORTE, 2008; JOHANSON & VAHLNE, 1977).

O modelo de internacionalização Uppsala aponta que a empresa, primeiramente, deve investir poucos recursos no mercado exterior, adquirir conhecimentos e, então, investir novamente, segundo a experiência obtida nas relações com esse mercado alvo (SILVEIRA & ALPERSTEDT, 2007).

Diferentemente, o modelo *I-model* ou *Innovation-Related Internatinalization Models*⁵ sugere a internacionalização das micro e pequenas empresas a partir da inovação (SILVEIRA & ALPERSTEDT, 2007). De acordo com Lima & Forte (2008), o processo de internacionalização é considerado uma inovação e ocorre em uma sequência de estágios. Cada estágio compõe uma inovação da empresa, inovação que deve ser compreendida como um aperfeiçoamento dos métodos e das tecnologias utilizadas pela organização.

Andersen (1993) identifica quatro estágios de internacionalização no modelo *I-model*:

⁵ Modelo de Internacionalização Relacionado à Inovação (Tradução Nossa).

- Estágio 1: Exportação inconstante;
- Estágio 2: Exportação por intermédio de agentes;
- Estágio 3: Estabelecimento de filiais de vendas no exterior;
- Estágio 4: Instalação de uma unidade de produção no exterior, podendo ser por meio de licenciamento ou *joint ventures*.

Para Czinkota e Ronkainen, (2004) *apud* Silveira e Alperstedt (2007), o *I-model* envolve, na primeira fase, estímulos e agentes de mudança internos e externos, informação, percepção e experiência. Na segunda fase, as atividades referem-se a informação, comunicação, tentativa de vendas, serviço, entrega e regulamentação. Após a integração e a avaliação desses fatores, a empresa passa para terceira fase, que consiste na exportação. Caso tenha apresentado bom desempenho nas exportações, a empresa passa para a quarta fase, escolhendo a melhor alternativa estratégica de entrada no mercado externo: licenciamento, franquia, alianças estratégicas (*joint ventures*⁶) e etc.

As empresas devem estar preparadas para, no contexto econômico e social atual, se adaptarem a um panorama global a fim de manter a sua competitividade e até mesmo a sua sobrevivência. Nessa óptica, Nosé Jr (2005) divide as empresas em dois grupos. No primeiro, estão as empresas que aderem um processo de gestão adequado ao processo de globalização. Elas preveem as mudanças e se preparam com antecedência para enfrentar a competitividade global e tirar proveito do que esse fenômeno tem a oferecer. Já no segundo grupo, estão as empresas que não acreditam que seu mercado local possa ser afetado e permanecem com as mesmas políticas sem buscar modernização. Nesse caso a globalização, a qual estabelece a integração comercial entre nações, configura-se uma grande ameaça, pois as empresas que pensam não ser seguro expandir-se para o mercado internacional, perdem a chance de entrar em mercados rentáveis e se arriscam a perder espaço para concorrentes estrangeiros no seu próprio mercado interno (NOSÉ JR., 2005).

Kotler (2000) também compartilha dessa mesma ideia ao afirmar que as empresas que somente atuam em casa, por pensarem ser mais seguro, além de perderem a chance de entrar em outros mercados, podem também arriscar a perder seu mercado doméstico. Quanto mais as empresas atrasam a decisão de internacionalizar, mais se arriscam a serem

⁶ As *joint ventures*, cuja tradução literal significa “empreendedorismo em conjunto”, corresponde à aliança entre duas ou mais empresas, a fim de explorarem oportunidades de negócio em conjunto (FONTES et al. 2003).

isoladas dos crescentes mercados potenciais como Europa Ocidental, Europa Oriental, Extremo Oriente, entre outras regiões.

Assim, a internacionalização tem sido compreendida como essencial para as empresas e um país na medida em que as relações comerciais expandem mercados, possibilitam as empresas explorarem oportunidades crescentes em outros países e as tornam menos dependentes do seu mercado interno (BOONE & KURTZ, 1998 apud GOMES et al, 2010). Além disso, um ponto convergente entre os autores, por nós abordados, está em entender a internacionalização de uma organização como parte de um processo contínuo e evolutivo que envolve diferentes fases de mudanças das atividades executadas para a realização deste processo. (SILVEIRA & ALPERSTEDT, 2007; GOULART et al, 1996; DE VEM; POOLE; SCOTT, 1995).

Segundo Minervini (2008) “o mercado internacional é a melhor escola para você permanecer no mercado nacional”. As empresas aprendem com o alto padrão de qualidade dos seus concorrentes globais e, ao adequarem seus processos gerenciais e produtos às exigências do mercado internacional, se sobressaem no seu mercado de origem. Com isso, Nosé Jr. (2005) fala da necessidade de pensar a internacionalização como forma de sobrevivência da empresa aos novos tempos.

De acordo com Decker e Zhao (2004), a maneira de ingresso no mercado externo é uma questão fundamental abordada em marketing internacional. Há várias estratégias de entrada no mercado em questão, e a escolha deve ser realizada conforme a estrutura da empresa e o grau de internacionalização que ela pretende alcançar (LIMA, 2007). Para Kotler (2000), as principais escolhas são exportação indireta, exportação direta, licenciamento, alianças estratégicas (*joint ventures*) e investimentos diretos.

Geralmente, as empresas iniciam suas atividades de exportação indiretamente, ou seja, por meio de intermediários para exportarem seus produtos. Como os intermediários internacionais têm experiência para lidar com o mercado estrangeiro ou os serviços relacionados, a empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação e correrá menos riscos de errar (KOTLER, 2000). Já a exportação direta ocorre quando a empresa decide controlar sua própria exportação. O risco e o investimento aumentarão, mas o retorno em potencial também. Seja por exportação indireta ou direta, as empresas habitualmente utilizam dessas formas de ingresso para avaliarem o mercado antes de investir na produção no exterior (KOTLER, 2000).

No que se refere ao licenciamento, Kotler (2000) explica que o licenciador permite que uma empresa estrangeira use a sua marca, patente, modo de produção e outros elementos importantes em troca de uma taxa ou *royalties*. Por sua vez, a empresa licenciada assume os riscos, investe na produção, desenvolve o marketing e é responsável pela estrutura de distribuição. Desse modo, há uma redução do custo da internacionalização (HITT et al. 1999).

A partir da união entre investidores estrangeiros e investidores locais podem-se criar alianças estratégicas, as chamadas *joint ventures* (KOTLER, 2000). Carnier (1996), define essas alianças como o compromisso parcial de uma empresa com outra empresa situada no mercado-alvo, compartilhando-se, entre ambas, as obrigações. Kotler (2000) afirma que a formação de uma *joint venture* é necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não ter recursos financeiros, físicos ou de gestão para dar continuidade de forma autônoma.

A forma de entrada no mercado internacional por meio de subsidiárias, ocorre quando a empresa investe, diretamente, na produção de seus produtos dentro do país alvo. Esse procedimento pode ser realizado através da compra parcial de uma fábrica local, já em funcionamento, ou a partir da construção da sua própria linha de produção no país de destino (MOTA, 2007). De acordo com Nickels & Wood (1999) essa é a estratégia de entrada no mercado menos popular, dados os altos custos dessa operação. Além disso, os riscos são significativos perante os grandes investimentos que devem ser feitos ao estabelecerem subsidiárias em outros países.

Dentre todas essas alternativas de entrada no mercado internacional, Leonidou & Katsikeas (1996) consideram a exportação como a forma mais utilizada pelas MPEs. Isso ocorre porque a exportação se adequa às capacidades dessas empresas, ao oferecer uma possibilidade de utilizar sua flexibilidade e menor quantidade de recursos. Além disso, é uma diminuição de exposição ao risco envolvido nas atividades de ingresso em mercados externos (WHEELER et al, 1996 apud MOTA, 2007).

O aumento da competitividade em nível nacional e internacional das empresas exige que elas recorram a profissionais especializados no suporte ao gerenciamento dos seus serviços e projetos. Os executivos responsáveis pela expansão de mercado dependem de um bom desempenho eficiente e eficaz de sua equipe. Isso eleva as chances de o

profissional de Secretariado Executivo edificar a sua posição mediante o desenvolvimento de suas atividades em novos cenários abertos (ALONSO, 2002).

O profissional de Secretariado Executivo tem sua origem marcada na história pelos Escribas. Esses profissionais da antiguidade egípcia muniam-se de grande diversidade de conhecimentos, como em administração, economia, história, matemática, linguística, escrita, etc. Apesar de várias profissões terem nos escribas algum elemento de sua história, uma das principais atribuições, a eles inerentes, era a de assessoria direta ao seu superior (SABINO & ROCHA, 2004; NONATO Jr., 2009).

Os escribas precisavam ser profissionais de confiança, pois eram depositários de informações sigilosas de seus líderes. Tal característica, a confidencialidade, pode ser observada na própria formação etimológica da palavra Secretário, que, originada do latim *Secretum*, significa segredo. Nonato Jr. (2009) salienta que o sigilo dos assessores era fundamental para o êxito dos líderes da época.

Ainda na antiguidade, segundo Sabino e Rocha (2004), o grande líder macedônico Alexandre Magno (356 a. C. – 323 a.C.), cercava-se de secretários cujo o auxiliavam na composição de exércitos e nos registros dos grandes feitos do conquistador.

No período da Revolução Industrial, a figura do Secretário passou a ser comum, principalmente a partir de 1860 com o surgimento da máquina de escrever (NATALENSE, 1998). Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a profissão, que era originalmente exercida por homens, abre espaço para as mulheres a fim de suprir a escassez de mão de obra masculina, a qual foi direcionada para os campos de batalhas (NATALENSE, 1998).

Já no Brasil, a mulher no mercado de trabalho como secretária passou a ser reconhecida a partir da década de 1950. Suas atribuições não iam além de atividades servis, pois as secretárias eram restritas à datilografia, taquigrafia, arquivo de documentos e atendimento telefônico (NATALENSE, 1998). Na década de 1960, a secretária era vista apenas como um “cartão de visita”, uma forma de status para seu chefe e suas funções continuavam restringindo-se a tarefas técnicas.

Nos anos de 1970, a profissão de Secretariado expandiu-se com o desenvolvimento industrial no Brasil, por consequência, a crescente concorrência empresarial levou as empresas a buscarem profissionais qualificados em suas áreas de atuação na busca de

melhores resultados. A partir daí, as técnicas secretariais deixaram de ser o centro do trabalho e passaram a ser somente um dos seus aspectos (MARTINS et al.,2010).

Em 1980, a reorientação do perfil do profissional, em conformidade com as exigências e dado o desenvolvimento do mercado, cada vez mais globalizado, corroborou para uma conquista importante para a profissão: sua regulamentação mediante a assinatura da Lei nº 7.773, em 30 de setembro de 1985. Não somente isso, em 1989, a profissão contou também com a publicação do seu Código de Ética que passou a dar ao profissional os direcionamentos básicos para o exercício de suas funções. No capítulo VI do referido código, por exemplo, é apresentado que o profissional de secretariado deve identificar-se com a cultura da empresa e atuar como um agente facilitador das mudanças administrativas e políticas da empresa.

As significativas transformações ocorridas no desempenho da profissão davam-se em função dos novos modelos gerenciais advindos da administração participativa, da reengenharia, da qualidade e da informatização (NATALENSE, 1998). De acordo com Martins *et al* (2010), a administração participativa permitiu com que os profissionais de secretariado exercessem maior interação com os executivos/gerentes. Sabino e Rocha (2004), salientam que a partir da era da qualidade e da informática, na década de 1980, o advento da administração participativa fez com que os chefes e as secretárias passassem a trabalhar em conjunto. Dessa forma, os profissionais de secretariado passaram a participar de grupos de discussões para a melhoria dos processos internos e externos das empresas.

A partir do reconhecimento do contínuo desenvolvimento das atividades do profissional de secretariado foi promulgada, em 1985, a Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão, delimitando ao profissional, no Art. 4º, as seguintes atribuições:

Art. 4º São atribuições do Secretário Executivo:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;

VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; e

VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;

IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;

X – conhecimentos protocolares.

Não somente isso, em consonância com a mudança do perfil do profissional de secretariado, cada vez menos tecnicista, a Lei nº 7.773, de 1985, tem o seu item VI do Art. 4º vetado na redação da nova lei de regulamentação da profissão, a Lei nº 9261, promulgada em 1996. Nessa nova lei, também, foi estabelecida a diferença entre o Secretário e o Secretário Executivo, a saber:

Art. 1º A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, passa a vigorar com a seguinte redação para os incisos I e II do art. 2º:

I - Secretário Executivo:

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei;

b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta Lei;

II - Técnico em Secretariado:

a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau;

b) o portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 5º desta Lei.

Desse modo, a nova lei de regulamentação da profissão evidencia o aumento do grau de qualificação exigido para que o profissional fosse intitulado como Secretário (a) Executivo (as) e não apenas Secretário. Para Alonso (2002), o profissional de Secretariado Executivo é responsável por planejar, organizar e controlar a infraestrutura gerencial da organização. Com a extinção das gerências de nível médio, tal profissional assume a responsabilidade de gerir as informações da área que assessora; redige relatórios; intermedia conflitos; facilita a comunicação e o relacionamento entre departamentos; avalia as melhores ações para que a equipe, sob sua responsabilidade, produza serviços de acordo com as necessidades dos clientes; e gerenciar rotinas. Ainda segundo Alonso (2002), a velocidade do processamento de informações, a globalização econômica e o aumento da competitividade entre as empresas têm fomentado a elevação do nível de exigência na hora de escolher um profissional.

Para Nonato Jr (2009) são muitas as competências que o profissional de Secretariado Executivo da atualidade deve apresentar durante o desempenho de sua função. De acordo com o autor, o profissional deve ser capaz de analisar, interpretar e articular conceitos da administração pública e privada; ter postura reflexiva e visão crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas (observados os níveis graduais de tomadas de decisões); atuar nos três níveis do comportamento organizacional micro, meso e macroorganizacional; ter capacidade de articulação com diferentes níveis de empresas e instituições públicas e privadas; ter visão generalista da organização e das peculiares situações hierárquicas inter-setoriais; exercer funções gerenciais com domínio de planejamento, organização, controle e direção; utilizar raciocínio crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e casuais entre fenômenos e situações organizacionais; ter habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional inclusive nos processos de negociações e nas comunicações interpessoais e intrapessoais; ter receptividade e liderança para o trabalho em equipe na busca da sinergia; reconhecer necessidades e equacionar soluções para adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços e; gerenciar informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários: avaliação do ambiente de marketing internacional; levantamento de informações sobre cultura, moeda, postura nas negociações.

Diante das tantas atribuições do profissional de Secretariado Executivo, este estudo buscou identificar quais delas poderiam colaborar com o processo de internacionalização de uma micro e pequena empresa brasileira. Após levantamento das atividades executadas no processo de internacionalização da micro e pequena empresa analisada, verificou-se quais destas tarefas poderiam ser desempenhadas pelo Secretário (a) Executivo (a).

4. METODOLOGIA

Esta seção foi organizada com base em Gil (2008) e será dividida em três partes, sendo elas: classificação com base nos objetivos da pesquisa, classificação com base nos procedimentos técnicos e delineamento da pesquisa.

4.1. Classificação com base nos objetivos da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, com base nos objetivos, a pesquisa foi caracterizada como exploratória. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa pode ser realizado através de levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e/ou estudo de caso. Segundo o mesmo autor, o estudo realizado através da pesquisa exploratória traz maior familiaridade com o problema analisado. Dessa forma, foi possível estabelecer maior proximidade com o tema correspondente à internacionalização de micro e pequena empresa e como o Secretário (a) Executivo (a) poderia colaborar com este processo.

A pesquisa, também, classifica-se como descritiva, visto que pretendeu-se estabelecer a relação entre a internacionalização da empresa estudada e as competências do profissional de Secretariado Executivo para nela atuar. Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva busca expor as características de determinado fenômeno identificando a existência de correlações entre variáveis. Gil (2008) afirma que o estudo descritivo objetiva observar determinados acontecimentos, buscando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

4.2. Classificação com base nos procedimentos técnicos

Quanto aos meios a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Segundo YIN (1989), o estudo de caso é uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. No presente trabalho, investigou-se as atribuições do profissional de Secretariado Executivo que poderiam colaborar com a internacionalização no contexto de uma micro e pequena empresa brasileira.

O estudo classifica-se, também, como bibliográfico. Gil (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados como livros e artigos científicos. Para levantamento das atribuições do Secretário (a) Executivo (a) foi utilizada a literatura produzida na área de Secretariado Executivo por autores tais quais: Notato Jr. (2009), Alonso (2002) e Sabino e Rocha (2004). Além disso, documentos referentes ao Secretário (a) Executivo (a), como as leis nº 7.377 e nº 9.261 de regulamentação do profissional, também auxiliaram o trabalho a levantar as atribuições do profissional em questão.

4.3. Delineamento da pesquisa

4.3.1. Objeto de estudo

De acordo com os objetivos estabelecidos, foi delimitado como objeto de estudo as atribuições do Secretário (a) Executivo (a) diante do processo de internacionalização de uma MPE brasileira.

4.3.2. Local de estudo e unidade de análise

De acordo com Coelho (2006), uma unidade de análise pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Nesse sentido, a unidade de análise deste estudo é a empresa BIOTECNICA Indústria e Comércio Ltda., uma organização privada, apontada como MPE, segundo classificação do SEBRAE (Quadro 1, p.13), e atua no ramo de Biotecnologia.

A empresa dedica-se à pesquisa e à produção de reativos para bioquímica, turbidimetria, soros-controle e calibradores há 14 anos⁷. O projeto inicial da organização começou a partir da representação de fabricantes de *kits* reagentes estrangeiros para diagnóstico *in vitro* e, rapidamente, migrou-se para a comercialização desses produtos

⁷ Disponível em: < <http://www.biotecnica.ind.br/sitebio/> >. Acesso em: 19/10/2014

com sua própria marca. Em seguida, passou a produzir *kits* reagentes nacionais desenvolvidos pela sua equipe especialista em P&D⁸.

Atualmente, a empresa conta com 80 funcionários e está situada em Varginha, sul de Minas Gerais, cidade que possui ampla estrutura logística aduaneira através do funcionamento de Estação Aduaneira do Interior⁹ (EADI). A organização, focada na qualidade de seus produtos, compartilha das seguintes premissas:

POLÍTICA DA QUALIDADE: Oferecer ao mercado de diagnóstico *in vitro* produtos confiáveis, com a melhor relação custo benefício, através do fortalecimento do trabalho em equipe, capaz de melhorar continuamente os processos que atendam os objetivos de qualidade da organização e os requisitos regulatórios aplicáveis ao negócio; **MISSÃO DA EMPRESA:** Servir a vida, contribuindo na promoção da saúde para a população, com soluções de qualidade em diagnóstico *in vitro*; **VISÃO DA EMPRESA PARA 2017:** Posicionar-se entre as lideranças do mercado nacional sendo referência em soluções para diagnóstico *in vitro*.¹⁰

As informações necessárias para a realização deste trabalho foram levantadas a partir da aplicação de questionário e entrevista com o administrador financeiro da organização. O entrevistado é formado em Administração de Empresas e tem vasta experiência em gestão organizacional, sendo ele um dos principais envolvidos com o processo de internacionalização da empresa estudada.

4.3.3. Método de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada, primeiramente, por meio de um questionário semi-estruturado. Segundo Minayo (2004), o questionário semi-estruturado intercala perguntas fechadas ou abertas, onde o entrevistado tem a oportunidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições preestabelecidas pelo pesquisador. O questionário em questão foi aplicado, via *e-mail*, ao administrador financeiro da empresa

⁸ Termo comercial utilizado para designar Pesquisa e Desenvolvimento.

^{9 9} O Porto Seco Sul de Minas foi a primeira Estação Aduaneira do Interior a entrar em funcionamento no Brasil. Disponível em: < <http://www.portosecosuldeminas.com.br/#!empresa/mainPage> > Acesso em: 17/10/2014.

¹⁰ Informações concedidas pelo Administrador financeiro da empresa mediante questionário aplicado.

estudada. O instrumento foi construído reunindo vinte questões elaboradas a partir do embasamento teórico sobre internacionalização no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras somado ao levantamento das competências do Secretário Executivo. Posteriormente, para melhor apuração das informações necessárias para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa, foi utilizado o método da entrevista aplicada ao administrador financeiro no local de estudo. Segundo Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é um método de coleta de dados em que se dirige com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimento, de forma mais completa e com o menor esforço de tempo.

4.3.4 Método de análise de dados

Para a interpretação dos dados foi realizada uma análise qualitativa, de cunho interpretativo, das informações levantadas mediante à entrevista realizada com o administrador financeiro da empresa. Na abordagem qualitativa, o objeto é entendido como algo construído socialmente pelos seus atores. O pressuposto principal do método interpretativo é de que para compreender a realidade do objeto, o pesquisador deve interpretá-lo, compreender os diversos significados e construir a interpretação junto aos atores principais (SCHWANDT, 1994).

Outro método de análise de dados será análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, mediante procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a dedução de conhecimentos referentes às condições de produção destas mensagens. Neste estudo será realizada a análise das atribuições do profissional de Secretariado Executivo que podem colaborar com o processo de internacionalização da empresa estudada.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Nessa seção, inicialmente, será apresentado o processo de internacionalização da BIOTECNICA, com base nos dados coletados na entrevista e na fundamentação teórica deste trabalho. Em seguida, serão levantadas as principais atividades executadas no processo de internacionalização analisado. Para finalizar, essas atividades do processo de internacionalização serão correlacionadas com as atribuições do profissional de Secretariado Executivo identificando-se, assim, as possibilidades de atuação do profissional neste momento.

5.1. A Internacionalização da Empresa

Segundo o administrador financeiro da empresa, a BIOTECNICA celebrou um protocolo de intenções com o governo do Estado de Minas Gerais, no qual assumiu o compromisso de aumentar sua capacidade produtiva e, com isso, a organização criou oportunidades de contemplar incentivos governamentais. Como já apontado por Motta (2000), o crescimento das MPEs no mercado desperta a atenção das políticas governamentais e promove medidas políticas que estimulam o seu desenvolvimento. Dessa forma, de acordo com o entrevistado, a empresa pôde angariar um financiamento com taxas subsidiadas do BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais) e um terreno da prefeitura de 20.000 m² para a construção de uma nova fábrica para sua produção.

Segundo o entrevistado, o acordo de expansão firmado com o governo foi a principal motivação para a empresa explorar o mercado internacional, uma vez que a atividade aumentaria a possibilidade de escoamento da produção adicional. Nessa perspectiva, dentre as vantagens da atuação internacional, encontram-se a aquisição de produtividade e o aumento do volume de vendas (NOSÉ Jr, 2005; DOOLE & LOWER, 2004 apud ROSSETO & CARVALHO, 2007).

O processo foi iniciado por meio da exportação e hoje a empresa exporta seus kits reagentes para o Equador, Peru, Honduras, entre outros países. Conforme apontado pelos pesquisadores que trouxemos, a exportação representa a principal forma de entrada no mercado externo, sendo esta etapa peculiar às micro e pequenas empresas devido ao baixo

risco e investimento inicial. (ROCHA & FREITAS, 2004; SILVEIRA & ALPERSDEDT, 2007).

Para entrar no mercado externo, a empresa contou, inicialmente, com a ajuda de fornecedores, de outros países, dos quais ela comprava matéria-prima. Esses fornecedores ajudaram a empresa a estabelecer contato com distribuidores e agentes regulamentadores dos produtos que ela pretendia vender nos países alvos.

No início da atuação da empresa em outros países, as exportações eram esporádicas e apresentavam caráter experimental. Essa fase remete ao primeiro estágio da internacionalização pontuado por Andersen (1993), o qual é caracterizado pelas exportações inconstantes. Posteriormente, conforme apontado pelo mesmo autor, é possível categorizar a empresa no segundo estágio do processo, o qual aponta que a exportação é realizada através de agentes. Isso porque, a partir do momento em que a capacidade exportadora da empresa foi aumentando, a organização passou a utilizar os serviços oferecidos por agentes a fim de intermediar operações no exterior.

Foi perguntado ao administrador financeiro, mediante questionário, quais são as principais barreiras que a empresa tem encontrado no processo de internacionalização, o profissional apontou os arranjos regulamentares, como a homologação¹¹ dos produtos em determinado mercado, e a falta de qualificação dos distribuidores locais, dado ao nicho técnico e específico do setor em que a empresa atua. Além disso, segundo o entrevistado, driblar as variações cambiais tem sido um grande desafio para organização. Esses entraves vêm ao encontro das informações do SEBRAE (2011), o qual pontua a taxa de câmbio e a exigências requeridas para internacionalização como algumas das principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs brasileiras.

5.2. Demandas do processo de internacionalização da empresa

Conforme enfatizado por Minervini (2008), após o corpo estratégico tomar a decisão de internacionalizar, é necessário promover o envolvimento de todos colaboradores da empresa, ainda que não façam parte do departamento de exportação. O

¹¹ A homologação refere-se à confirmação, devidamente reconhecida por autoridade competente, de que o produto está em conformidade com os requisitos aplicáveis estabelecidos pela referida autoridade (geralmente representada pelo governo).

entrevistado afirmou que a organização promove a cultura exportadora, a qual é difundida todas as sextas-feiras, normalmente no período da tarde, em uma reunião com todos os departamentos da companhia. Nessa reunião, a qual o administrador chamou de “bate-papo da qualidade”, são divulgadas as melhores práticas, a serem tomadas nos processos internos da empresa, enfatizando os propósitos da internacionalização, principalmente, no que tange à qualidade de seus produtos.

O entrevistado acrescenta que a empresa foi a primeira organização do seu seguimento a receber a certificação ISO13485¹², a qual incorpora na cultura da empresa o comprometimento de todos em se adequar aos rigorosos padrões de qualidade internacional.

Ainda em consonância com Minervini (2008), o êxito da internacionalização depende do envolvimento gerencial de todos os níveis hierárquicos da empresa e o agendamento das atividades concernentes ao processo de internacionalização deve presente, especialmente, na agenda da alta direção. Nesse sentido, foi perguntado para o entrevistado se a internacionalização tem sobrecarregado a direção da empresa. O entrevistado respondeu o questionamento como a seguinte fala:

Muito pelo contrário. Tem sido uma atividade que tem gerado muitos estímulos por nos permitir usufruir o quanto o nosso país, bem como a nossa cultura, tem sido admirado e respeitado ao redor do mundo. Tem nos permitido também percebermos e implementarmos possibilidades de melhorias nos nossos processos internos visando o equilíbrio com a concorrência externa.

Desse modo, a empresa aproveita o processo de internacionalização e as percepções obtidas, mediante o contato com a concorrência internacional, para adequar seus processos internos ao nível da competição externa. De acordo com Nosé Jr. (2005), é possível identificar que a empresa encontra-se no grupo das empresas que aderem a um estilo de gestão adequado a globalização e aproveita do que essa manifestação tem a oferecer.

¹² Baseada no modelo e abordagem de processo da ISO 9001, a ISO 13485, é uma norma de qualidade destinada aos aparelhos médicos e já é reconhecida em muitos países. A norma também pode ser utilizada por organizações cujos serviços estão relacionados a esses aparelhos.

Nesse aspecto, ao ser questionado sobre como é feito o contato com clientes internacionais em potencial e sobre quem faz o contato, o entrevistado relata que esse é feito mediante participações em feiras, missões empresariais, congressos e seminários da área em territórios nacional e internacional. Esses eventos, por sua vez, são promovidos por instituições de apoio, tais quais: a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos (ABIMO), a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações, que é um APL (Arranjo Produtivo Local), entre outros órgãos de fortalecimento do setor de biotecnologia de Minas Gerais.

O administrador explica que a ABIMO tem forte representatividade no setor e trabalha em parceria com FIEMG, a qual possui um órgão exclusivo voltado ao desenvolvimento e internacionalização de MPEs. Essas entidades identificam, junto a seus associados, quais são as necessidades que o processo tem requerido e separam os diversos produtos e atividades do setor de biotecnologia por segmento. Em seguida, a ABIMO e a FIEMG organizam uma missão empresarial para determinado país, onde os participantes encontrarão já reunidos os potenciais fornecedores e potenciais compradores. Além disso, estes órgãos disponibilizam com antecedência às empresas associadas o calendário dos principais eventos e a atualização das oportunidades que vão surgindo no decorrer do tempo.

A importância do levantamento de informações ocasiona maior envolvimento da empresa com a sua internacionalização, conforme defendido pelos estudiosos do método de Uppsala. Eles afirmam que o grau de conhecimento é diretamente proporcional ao nível de investimento e comprometimento que empresa irá ter com determinado mercado (REZENDE, 2002; LIMA & FORTE, 2008; JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Em relação a isso, a empresa também atribui a coleta de informações aos órgãos que a apoiam. A pesquisa de mercado e a geração dos dados sobre o sistema do comércio internacional, o ambiente econômico, a estrutura comercial do país, o ambiente político, a burocracia governamental, etc. são realizados pelos profissionais que compõe as instituições de apoio, os quais apresentam grande *expertise* na área de comércio exterior. Além disso, o trabalho prestado possibilita a rápida acessibilidade até mesmo às informações mais pontuais. O executivo exemplifica que quando há a necessidade de pesquisar sobre os serviços oferecidos por uma transportadora ou calcular algum frete no mercado externo, os agentes atrelados a esses organismos fornecem a informação

completa e acurada, cabendo à empresa apenas cotar entre os agentes antes de decidir qual deles irá intermediar a operação no país alvo. Para o entrevistado, tal apoio simplifica o processo fazendo com a empresa direcione seus esforços para a busca de certificações requeridas por país, homologação dos seus produtos, capacitação dos colaboradores envolvidos e aproximação com os novos clientes. Desse modo, foi que evidenciou-se que grande parte dos profissionais envolvidos no processo de internacionalização da empresa são terceirizados.

O SEBRAE (2011) configura o processamento das informações, geradas pela internacionalização, como algo complexo para as MPEs brasileiras. Diante disso, a fim de estabelecer um modelo de gestão adequado à atividade, o entrevistado relatou que a empresa criou um departamento de comércio exterior, o qual conta com profissionais especializados, com domínio de idiomas estrangeiros e experiência na área. Questionado sobre quem faz o gerenciamento das instituições, informações e interesses referentes ao processo de internacionalização analisado, o entrevistado categorizou a gestão em três níveis organizacionais: em nível operacional atuam os profissionais especialistas em comércio exterior, fazendo a gestão das instituições de apoio à internacionalização, à manutenção e à atualização do banco de dados referentes ao processo; em nível tático encontram-se as gerências interessadas como, por exemplo, a gerência financeira responsável por efetuar a prospecção de custos e a viabilidade de determinada operação; e em nível estratégico estão a diretoria financeira e a presidência que, por sua vez, representa a empresa nos principais eventos do setor, acompanhados de um *staff* técnico para auxiliá-las nas negociações.

5.3. As competências do profissional de Secretariado Executivo e as atribuições do processo de internacionalização da empresa

A partir do levantamento bibliográfico realizado e com base nas informações coletadas na entrevista, é possível pontuar que a primeira demanda do processo de internacionalização é a necessidade de promoção da cultura exportadora e o envolvimento de todos colaboradores nessa nova atividade estratégica da empresa. Isso porque, há a necessidade de vender a ideia de que as atividades desempenhadas dentro da empresa deverão estar em conformidade não somente com as exigências do mercado nacional como também com as do mercado internacional. Nesse sentido, o profissional de

Secretariado Executivo poderá colaborar atuando como agente facilitador na disseminação dessa nova cultura imergente na rotina dos colaboradores. De acordo com Sabino e Rocha (2004) o Secretário (a) Executivo (a) participa de grupos de discussões que visam a melhoria dos processos internos da empresa. Desse modo, no processo de internacionalização o profissional poderá enfatizar, junto as equipes da empresa, a necessidade das atividades estarem adequadas ao novo momento estratégico da organização.

O item II do Art. 4º da Lei nº 7.377 de regulamentação do profissional incube o Secretário (a) Executivo (a) de prestar assistência e assessoria direta aos executivos. Frente a isso, a segunda demanda que se pode relacionar à competência do Secretário Executivo refere-se ao gerenciamento do tempo dos assessorados com ênfase no cumprimento dos objetivos estratégicos do processo de internacionalização. Segundo Minervini, as tarefas referentes ao processo devem ter espaços garantidos nas agendas dos executivos.

Ainda com relação ao trabalho de assessoria direta aos executivos e o compromisso de apoiar os executivos a cumprirem as atividades do processo de internacionalização, pode-se atribuir ao profissional de secretariado o apoio à preparação das viagens nacionais e internacionais para participações em feiras, missões empresariais, congressos e seminários. O cuidado com a execução dos preparativos, referentes à logística de viagens, quando feitos antecipadamente permite significativa otimização dos custos. Essa atenção aos custos remete à postura reflexiva e visão crítica as quais devem estimular a capacidade do profissional de gerir e administrar processos, conforme apontado por Nonato Jr (2009).

Pôde-se verificar que apesar do item III do Art. 4º da Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão atribuir ao profissional de Secretariado Executivo a coleta de informações para o alcance dos objetivos da empresa, no processo de internacionalização estudado, essa atividade não poderia ser atribuída ao secretário executivo. Isso porque, as instituições de apoio à internacionalização já oferecem as informações e análises do mercado alvo. Segundo o entrevistado, a geração das informações para tomada de decisão é realizada por um especialista em mercado e comércio exterior de forma específica e terceirizada.

Nonato Jr (2009) propõe que o profissional de Secretariado Executivo deve ser capaz de transitar nos três níveis organizacionais micro, meso e macro-organizacional. Dessa maneira, ele poderá agir como elemento-chave para facilitar a comunicação entre os departamentos da empresa. Além disso, o profissional poderá agir como agente centralizador e principal responsável pela agilidade e direcionamento dos assuntos pertinentes à internacionalização. Cumprindo, assim, a responsabilidade atribuída por Alonso (2002), ao Secretário (a) Executivo (a), de gerenciar informações das áreas que assessoram.

O entrevistado ao ser questionado se sente a necessidade de um profissional os apoiando na articulação dos envolvidos e das informações referentes ao processo de internacionalização, responde:

Tem sim Talitha, certeza, o ideal é que nós tivéssemos. Hoje, por exemplo, perdemos um tempo muito grande com problemas de comunicação, muito grande. As vezes tem um tratando de uma coisa, o outro tratando da mesma coisa. Não tem uma pessoa centralizando as informações. Perde-se tempo e temos ciência disso. A gente acaba percebendo que existe um respeito muito grande entre os funcionários, de forma que ninguém invada a área do outro. No entanto, as vezes sem querer, recebemos duas, três ligações de pessoas diferentes tratando do mesmo assunto. Na melhor das boas intenções mas se tivesse alguém canalizando, um agente centralizador, organizando as reuniões, as agendas, as atividades e etc. Por exemplo, nós vamos ter reunião de diretoria dia tal. Não é só ter reunião de diretoria, tem que reservar sala, ver o material que vai precisar, quais são os envolvidos, preparar a pauta, fazer uma ata, depois distribuir a ata pegar confirmações de leitura... Então são “N “coisas que a gente tem que providenciar para que uma simples reunião ocorra.

Desse modo, Alonso (2002) reforça a compatibilidade do profissional com as demandas do processo estudado ao afirmar que o profissional de secretariado da atualidade assume a responsabilidade de gerenciar as informações da área que assiste, intermedia conflitos, facilita a comunicação e o relacionamento entre os departamentos, atua no planejamento, organização e controle da infraestrutura da organização.

O item VII da Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão atribui a atividade “de versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa”. Apesar do conhecimento em idioma estrangeiro ser uma importante

ferramenta utilizada na rotina do Secretário (a) Executivo (a), não compete ao profissional o uso do instrumento no processo de internacionalização estudado. Isso porque, os executivos da empresa contam com a companhia de um *staff* técnico, com conhecimento em idiomas estrangeiros, para acompanhá-los nas negociações internacionais. Os executivos também recebem este apoio técnico para geração de informações, incluindo traduções de documentos específicos da área de comércio exterior.

Conforme os estudiosos que nós abordamos, o modelo *I-model* de internacionalização sugere o processo como uma inovação para a empresa. Desse modo, de acordo com Nonato Jr (2009), pode-se atribuir ao Secretário (a) Executivo (a) a capacidade de lidar com este momento inovador para empresa. Segundo o autor, o profissional de Secretariado Executivo deve ter habilidade de trabalhar com modelos inovadores de gestão.

O Quadro 3 foi elaborado para melhor visualização da análise de dados:

Quadro 3 – O processo de internacionalização versus o Secretário (a) Executivo (a)

ATIVIDADES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO	NO PROCESSO ESTUDADO, AS ATIVIDADES PODEM SER ATRIBUÍDAS AO (A) SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A)?
Promover a cultura exportadora dentro da empresa contribuindo para o envolvimento de todos os colaboradores no processo estratégico de internacionalização.	Participação em grupos de discussões que visam a melhoria dos processos internos da empresa. (Sabino e Rocha, 2004).	Sim
Gestão do tempo dos executivos visando o cumprimento dos objetivos estratégicos do processo de internacionalização.	Item II – Art 4º - Lei nº 7.377 de Regulamentação da profissão: “...assistência e assessoramento direto a executivos”.	Sim
Planejamento de viagens nacionais e internacionais, para participação de feiras e missões empresariais, com atenção voltada aos custos.	Item II – Art 4º - Lei nº 7.377 de Regulamentação da profissão: “...assistência e assessoramento direto a executivos”. Ter postura reflexiva e visão crítica as quais devem estimular a capacidade do profissional de gerir e administrar processos (Nonato, 2009).	Sim
Prospecção de mercado. Levantamento de informações sobre o mercado-alvo.	Item III – Art 4º - Lei nº 7.377 de Regulamentação da profissão: “...coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas.”	Não

Contato com clientes e/ou parceiro no mercado-alvo.	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional inclusive nos processos de negociações e nas comunicações interpessoais e intrapessoais (Nonato, 2009)	Não
Utilização de idiomas estrangeiros para auxiliar os executivos nas negociações internacionais e traduções de documentos.	Item VII da Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão “de versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa.	Não
Agente facilitador na comunicação entre os departamentos envolvidos na internacionalização. Desde o estratégico até o operacional.	Capacidade de atuar nos três níveis organizacionais estratégico, tático e operacional (Nonato, 2009).	Sim
Capacidade de atuar em momentos estratégicos como a internacionalização da empresa.	Ter habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão (Nonato, 2009)	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, evidenciou-se que há atividades do processo de internacionalização que podem ser desempenhadas pelo profissional de Secretariado Executivo. Contudo, foi evidenciado, também, que, embora o Secretário (a) Executivo (a) tenha as atribuições para desempenhar algumas das atividades requeridas, no processo de internacionalização estudado elas não serão atribuídas ao profissional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho deu-se a partir do objetivo de estudar a possibilidade de inserção e colaboração do profissional de Secretariado Executivo no processo de internacionalização de uma micro e pequena empresa do ramo de Biotecnologia do sul de Minas Gerais. Para tanto, cumpriram-se os dois objetivos específicos ao se descrever a internacionalização da companhia, enfatizando as principais atividades no que se refere ao processo internacionalização, as quais poderiam ser relacionadas a algumas competências do profissional de Secretariado Executivo. Ambos os objetivos específicos foram atingidos através de entrevista realizada, correlacionada ao conteúdo apresentado pela Lei nº 7.377 de Regulamentação da profissão de Secretariado Executivo e pelas percepções de autores da área como Alonso (2002), Nonato Jr. (2009), Sabino e Rocha (2004).

A partir dos resultados apresentados na análise de dados, é possível concluir que o profissional de secretariado executivo pode ter, a partir das atribuições a ele inerentes, importante atuação no processo de internacionalização da empresa. Contudo, chamou a atenção da autora, não ser necessário o profissional atuar na prospecção de mercado, levantamento de informações sobre o mercado alvo, contato com clientes e parceiros. Apesar das competências sinalizadas no item III – Art. 4º da Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão de Secretariado Executivo e da possibilidade de o profissional desenvolver uma comunicação favorável aos processos de negociação e ao relacionamento com clientes e parceiros estrangeiros, como proposto por Nonato Jr. (2009), no âmbito das MPEs, esses serviços são terceirizados, sendo oferecidos por um corpo especializado das instituições governamentais criadas para incentivar a indústria nacional a expandir seus horizontes de mercado. Além disso, também não será atribuído ao Secretário (a) Executivo (a) o auxílio a comunicação e tradução de documentos em idiomas estrangeiros conforme o item VII da Lei nº 7.377 de regulamentação da profissão, o qual propõe “a versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa”. De acordo com as informações levantadas, esta atividade será de responsabilidade do *staff* técnico que acompanha os executivos nos eventos e nas negociações internacionais.

Pretendeu-se neste trabalho promover a observação das aptidões do Secretário (a) Executivo (a) nos diversos cenários nos quais o profissional pode ser exposto. Nesse sentido, a autora anseia chamar a atenção para o desenvolvimento de pesquisas que ensejam à observação da efetiva possibilidade de o profissional atuar nos grandes momentos estratégicos de uma organização. Não obstante, acredita-se que a observação científica das competências do profissional em novos cenários irá contribuir para o aperfeiçoamento e expansão do fazer secretarial, acompanhados do desenvolvimento e das exigências do mercado ascendente, podendo-se, assim, promover fundamentações que respaldem atualizações de códigos, regulamentações de leis, matrizes disciplinares, entre outros materiais concernentes à área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, André. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.

ALTOÉ, R. M.; SCHERMA, M.; BEDE, M.; GAMA, H.; FONSECA, P. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira: Brasil 1998-2010**. Brasília: SEBRAE, 2010.

ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms: a critical analysis**. Journal of International Business Studies. Washington, v. 24, n.2, p. 209-231, second quarter 1993.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOONE, L.E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing Wired**. 9º ed. Forth Worth: Dryden Press, 1998.

BRASIL. **Decreto 5.028/2004** de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm > Acesso em: 22 nov. 2014.

_____. **Lei nº 7.377 de 1985**, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377consol.htm > Acesso em: 22 nov 2014.

_____. **Lei nº 9.261 de 1996**, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm#art1 > Acesso em: 22 nov. 2014.

_____. **Lei nº 9.261 de 1996**, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm > Acesso em: 22 nov. 2014.

BRIGAGÃO, Clovis (Org.). **Estratégias de Negociações Internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.

CANDIA, R. J. **Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: o Caso Brahma**. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD, XXVII, Atibaia- Sp: 2003. Anais, Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

CARNIER, L. R. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1991.
CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. **International Marketing**. Ed. Estados Unidos: Thompson, 2004.

DECKER, R.; ZHAO, X. **SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach**. International Journal of Business and Economics, v.3, n.3, p. 181: 2004.

DE VEM, V.; POOLE, A.H.; SCOTT, M. **Explaining development and change in organizations**. The Academy of Management Review, V. 20, n. 3, p. 510: 1995.

DOOLE, I; LOWE, R. **International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation**. Fourth ed. London: Thomson Learning, 2004.

FONTES, C. M.; SILVA, C. B. A., BERNARDO, D. C. R.; NASCIMENT, Silvério Antônio. **Associações empresariais no Brasil: aspectos contábeis, jurídicos e administrativos das joint ventures**. Contabilidade Vista & Revista, vol. 14, p. 61, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. **Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas em Periódicos de Administração com Alto Fator de Impacto: 2000-2008**. RIAE- Revista Ibero-Americana de Estratégia, v.9, n.3, p. 111. São Paulo: 2010.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Strategic Management – Competitiveness and Globalization**, Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica n.1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em <

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>
f > Acesso em: 15 set. 2014.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The internalization process of the firm: a model of Knowledge development and increasing foreign market commitment.** Journal of International Business Studies, V. 8, p. 23-32. Uppsala: 1977.

JUCHEM, Dionise Magna; NIQUE, Walter; TOMASI, Abel Elias. **Dificuldades Encontradas pelas Empresas da Microregião de Passo Fundo para Realizarem um Processo de Exportação.** 3º Colóquio do IFBAE. Grenoble, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KRAUS, P. G. **Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção –UFSC, 2000.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração.** São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** RAUSP. São Paulo, n.2, p. 91-94, vol. 34, 1999.

LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C. S. **The export development process: na integrative review of empirical models.** Journal of International Business Studies, Hampshire, v. 27, issue 3, pp. 517-571. 1996.

LIMA, F.M.C. **Dinâmica dos Recursos, Competências e Estratégias de Internacionalização: Estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará.** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza: 2007.

LIMA, F.M.C.; FORTE, S.H.A.C.; **Recursos Estratégicos no Processo de Internacionalização Empresarial: estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará.** V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: 2008.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; SEIFERT, R.E. **Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização.** In: Encontro de Estudos Organizacionais (3ºEnE). Anais, Atibaia, 2004.

MARTINS, Cibele B.; TERRA, Penha M.; MACCARI, Emerson A.; VICENTE, Ismar. **A formação do profissional em Secretariado Executivo no Mercado de Trabalho Globalizado.** Revista de Gestão e Secretariado, v.1, n1, 2010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs2.3.8/index.php/secretariado/index#.VA4JufuVNV4>>
> Acesso em: 13 set. 2014.

MINAYO MCS. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2004.

MINERVINI, N.; **O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso no Mercado Internacional.** 5º ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

MINAYO MCS. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2004

MOTA, R. B.; **Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas:** Forma de Entrada e Seleção de Mercado, III Encontro de Estudos em Estratégias, São Paulo: ANPAD, 2007.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas:** estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos– SP. 2000. 205 f. (Dissertação de Mestrado). Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas:** um estudo de caso. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ

NATALENSE, Liana. **A secretariado futuro.** Rio de Janeiro :Qualitymark,1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing:** relacionamentos, qualidade, valor. Rio Janeiro: LTC, 1999.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo:** a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PINHEIRO,M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** (Tese de Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1996.

RABOCH,H,AMAL,M.A. **Internacionalização de pequenas empresas:** um estudo de caso na região do vale do Itajaí. Dynamis revista techno-científica. Blumenau, v. 1, n. 14, p. 1-11 Blumenau – SC, 2008.

REZENDE, Sérgio F. L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização.** Revista de Administração de Empresas da USP. São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 2002.

ROSA, Maria Virgínia de F. P. C. e ARNOLDI, Marlene Aparecida G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ROSSETTO, Denny Eduardo; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. **A Inteligência de Marketing Internacional como Ferramenta para Redução de Lacunas de Informação das PME's em Processo de Internacionalização.** 15 f. Trabalhos apresentado no Workshop sobre Internacionalização de Empresas. São Paulo, 2006.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, MARCHELLI, Paulo Sérgio. **O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades.** Cadernos EBAP.BR, vol. 7, núm. 4, pp. 607-621. Dez., 2009.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado: do escriba ao web writer.** 1ª Ed. Brasport – Rio de Janeiro – 2004.

SEBRAE **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf > Acesso em: 10 ago. 2014.

SEBRAE **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Relatório de Pesquisa.** Brasília, 2010. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/MPES_EXP_Brasil_1998_2010.pdf Acesso em: 10 ago. 2014.

SCHÜTZ, Edgar. **Reengenharia mental: reeducação de hábitos e programação de metas.** Florianópolis: Insular, 1997.

SCHWANDT, T. A. **Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry.** In: Handbook of qualitative research. Ed. Denzin, Norman K. Lincoln: 1994

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. **O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor.** In: Encontro de Estudo e Estratégias. São Paulo. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: A elaboração de um roteiro prático.** Em: ANAIS DO II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Londrina – PR, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILGA, Vaine Feroseli ; FARAH, Osvaldo Elias ; GIULIANI, Antonio Carlos ; GIULIANI, A. C.. **Pequenas Empresas: A Má Administração e a Alta Taxa de Mortalidade.** Em: IV EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba – PR, 2005.

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

APÊNDICE

Questionário respondido pelo administrador financeiro

1. Caracterização da empresa: BIOTÉCNICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA., pessoa jurídica de direito privado, sediada na Rua Ignácio Alvarenga, nº. 96, Bairro Vila Verônica Varginha (MG), CEP-37.026.470, telefone: 35-3214-4646, data de constituição: 12/05/1998, inscrita junto ao CNPJ sob o nº. 02.534.069/0001-20, Inscrição Estadual nº. 7077400240014, Inscrição Municipal nº. 13197, CNAE: 2123-8-00.

1.1. Histórico: A sociedade BIOTÉCNICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA., empresa atuante no segmento de Biotecnologia, completou em 2010, 10(dez) anos de atividades ininterruptas. Apesar da sua jovialidade, nasceu com aptidão para a inovação. A empresa recebeu a primeira Certificação ISO 9001:2000 em junho de 2002, pelo BVQI e a atualização ISO 9001:2008 pela UL. No seu segmento de atuação a empresa foi a primeira empresa mineira a receber e manter a Certificação específica do setor de diagnóstico in vitro: ISO13485:2003, em junho de 2006 pela UL. A empresa possui o reconhecimento de Boas Práticas de Fabricação e Controles pela ANVISA

1.1.1 Origem do capital: Investimento dos próprios sócios

1.1.2 Desenvolvimento no Brasil: Do seu projeto inicial de representar empresas estrangeiras fabricantes de Kits reagentes para diagnóstico in vitro; muito brevemente migrou para a comercialização com marca própria, para em seguida o desenvolvimento de Kits reagentes nacionais BIOTÉCNICA, desenvolvidos por sua equipe de P&D, com localização privilegiada, equidistante dos principais centros econômicos do Brasil no eixo Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, em uma cidade considerada como pólo industrial com Aeroporto Internacional em fase de construção, com total estrutura logística para o funcionamento de Estação Aduaneira do Interior (EADI) na Rota Tecnológica 459, que leva o nome da BR-459, liga duas importantes rodovias federais, a BR-116 (Via Dutra) e a BR-381 (Rodovia Fernão Dias).

1.2 Visão – Missão

POLÍTICA DA QUALIDADE

“Oferecer ao mercado de diagnóstico “in vitro” produtos confiáveis, com a melhor relação custo / benefício, através do fortalecimento do trabalho em equipe, capaz de melhorar continuamente os processos que atendam os objetivos de qualidade da organização e os requisitos regulatórios aplicáveis ao negócio”

MISSÃO DA EMPRESA

“Servir a vida, contribuindo na promoção da saúde para a população, com soluções de qualidade em diagnóstico In vitro.”

VISÃO DA EMPRESA PARA 2014

“Posicionar-se entre as lideranças do mercado nacional sendo referência em soluções para diagnóstico in Vitro.”

2. Contexto de mercado em que se insere: A empresa hoje comercializa os seus Kits reagentes em todo o território nacional e em fase inicial para o mercado externo (Equador, Honduras, Peru, etc.,) por intermédio da sua Rede de Distribuidores homologada e devidamente qualificada, num processo permanente de treinamento e reciclagens.

2.1 Características do mercado: Mercado de Kits Diagnóstico In Vitro (IVD), altamente competitivo, com forte concorrência estrangeira, com grandes players a exemplo Roche, Abbot, Merck. Empresa adotou como estratégia competitiva atuar no segmento dos pequenos e médios laboratórios de Análises Clínicas, No Brasil hoje, existem em torno de 12.000 Laboratórios de Análises Clínicas. Segmento com regulamentação pela ANVISA, equiparado aos medicamentos.

2.2. Principais concorrentes: Roche. Abbot. Merck, Labtest, Bioclim e outros.

2.3. Vantagens competitivas, tipo de estratégia adotada pela empresa: Oferecer a melhor relação custo x benefícios para os seus Clientes.

3. Processo de Internacionalização

3.1 Histórico da Internacionalização. Por que, quando e como ocorreu (etapas)?

A empresa vislumbrou a possibilidade considerando que a empresa iniciou as suas atividades como representante de uma importante multinacional do segmento BIOSYSTEMS. A partir da perda da representação por motivos da representada, foi forçada a procurar no mercado externo, outros fabricantes para representar, daí iniciando um processo de nacionalização dos produtos com marca a própria. Então a internacionalização da empresa data da origem do próprio empreendimento. Do contato com os fornecedores de matérias-primas externos (Europa, Estados Unidos, Japão e outros), foi percebendo-se grande possibilidade de contatar distribuidores externos, bem como agentes regulamentadores ligados ao Ministério da Saúde, ligados ao registro dos produtos no país alvo.

3.2 O que motivou a empresa a decidir exportar?

O que atraiu a empresa para o mercado internacional? A principal motivação foi a celebração de um Protocolo de Intenções com o Governo do Estado de Minas Gerais, onde a empresa se comprometeu a ampliar a sua capacidade produtiva, daí surgindo a necessidade de expansão da atuação nos mercados. Outra motivação foi devido ao fato das principais matérias-primas serem originadas de outros Países, expondo a empresa aos riscos cambiais, que com as receitas das exportações permitiria uma maior segurança e equilíbrio.

3.4 Onde foi feito o contato com o país importador? Quem fez o contato? Quais as competências o profissional deve apresentar para este fim?

Em participações em Feiras e Missões promovidas principalmente pela APEX, a exemplo Uruguai, Cuba, Peru, Panamá, Estados Unidos, Alemanha, etc., bem como devido a participação em importantes eventos nacionais com grande participação de stakeholders internacionais, a exemplo: HOSPITALAR, Congressos Nacionais e Regionais. Geralmente quem faz o primeiro contato é o próprio presidente da empresa, assessorado por um profissional especializado em Vendas e Comércio Exterior. As principais competências são: Vivência internacional, conhecimento do mercado alvo, conhecimento do produto e conhecimento da Legislação e Disposições Regulamentares dos Países intervenientes.

3.5 Qual profissional fez o levantamento das informações sobre o sistema do comércio internacional, ambiente econômico (estrutura comercial do país, distribuição de renda, ambiente político, burocracia governamental), ambiente cultural, ambiente comercial?

Especialista em mercado e de comércio exterior (com formação específica e experiência).

3.5 Existe demanda de algum profissional para ajudar na geração de informações para tomada de decisão?

Sim, sempre que necessário de forma específica como terceirizado (Consultoria).

4 A empresa estava preparada para operar globalmente?

4.1 A empresa é capaz de aprender a compreender as preferências e o comportamento de compra dos consumidores de outro país?

Sim, porque os nossos produtos exigem Assessoria Científica, Assistência Técnica, que normalmente são oferecidos por Distribuidores Credenciados, Homologados Treinados para atuarem em uma área geográfica devidamente delimitada.

4.2 Vocês fazem uso de uma comunicação adequada levando em conta a cultura do local? Quem é o responsável?

Os próprios Distribuidores/Representantes Locais no País de Destino.

4.3 Houve demanda pelo saber de outros idiomas para negociações, redações de documentos, telefonemas, e-mails? Quem fez?

Os profissionais da Área de Vendas e Comércio Exterior dominam o Inglês e o Espanhol suficientes para a comunicação.

4.4 Você considera que um profissional que está envolvido com os objetivos e acostumado com a cultura da organização poderia apresentar melhor desempenho na função de intérprete?

Desde a contratação pela BIOTÉCNICA, os profissionais envolvidos recebem um treinamento em integração para terem condições de conhecer, integrar e reproduzir a cultura empresarial da empresa. Reconhecemos sim a importância.

4.5 A ideia da internacionalização foi vendida no interior da empresa? Os funcionários foram envolvidos neste projeto? Foi realizada uma integração dos departamentos para este fim? Quem participou? Qual competência o profissional tem que ter para a difusão da cultura exportadora e para integrar os departamentos envolvidos?

Semanalmente, todas as sextas-feiras, geralmente no período da tarde, os departamentos da empresa, dirigem o bate-papo da qualidade, onde tem a oportunidade de divulgar as melhores práticas, bem como dar a conhecer a cultura da empresa, para todos estarem em condições de difundir para os clientes e comunidade. Este é um dos exemplos de como a empresa busca promover a integração dos departamentos, também com os propósitos de internacionalização da empresa.

4.6 Quanto à participação em feiras internacionais há um planejamento para o antes, durante e depois do evento?

Sim, a empresa tem previamente o calendário das principais feiras, congressos, seminários, nacionais e internacionais. É filiada a ABIMO, AMBIOTEC, APL's de eletroeletrônica e biotecnologia, recebendo em tempo as principais oportunidades para a participação.

4.7 Vocês já receberam clientes de outros países dentro da empresa? Quem os recepcionou?

Sim, recebemos e visitamos com frequência, clientes, fornecedores, representantes de órgãos públicos e conforme já dissemos anteriormente, normalmente quem os recebe é o próprio presidente da empresa, devidamente assessorado pelo staff respectivo.

4.8 Esse processo foi difundido?

Sim, previamente organizamos com o envolvimento de todos até o *housekeeping* com o envolvimento e a organização de todos os colaboradores da empresa de todos os Departamentos.

4.9 Quais são as exigências estratégicas nesse processo? Quem as desempenha? E as operacionais?

Normalmente uma visita é precedida de reuniões preparatórias onde se discutem os aspectos preparatórios e é feito com base na técnica dos 5W's e 2H's para que a oportunidade possa cumprir propósito e que não existam surpresas. A empresa foi a primeira empresa no seu segmento de atuação em Minas Gerais a receber a certificação específica do seu segmento de atuação ISO13485, que é uma Certificação Internacional, portanto já incorporou em sua cultura organizacional as demandas estratégicas.

4.10 Foi montado uma equipe específica para cuidar da internacionalização?

Sim, dado treinamento gerencial para a equipe de vendas nacionais e criado o Departamento de Comércio Exterior com profissional especializada com o domínio de idiomas estrangeiros e experiência em Comércio Exterior. A Diretoria da empresa também possui importantes conhecimentos que facilitaram o processo de internacionalização atualmente em curso.

4.11 Como foram organizados os contatos com os clientes de fora?

Através de participações em feiras, congressos, seminários, com o atendimento aos agendamentos e presença nas principais revistas de circulação nacional e internacional. A APEX tem sido uma grande parceira, juntamente com a ABIMO na organização de eventos onde são colocados frente a frente os fornecedores e os clientes.

4.12 Quem realizava esse contato?

APEX/ABIMO/ a própria empresa mediante a localização no catálogo específico do potencial cliente ou fornecedor alvo.

4.13 A internacionalização sobrecarregou as lideranças da empresa?

Muito pelo contrário. Tem sido uma atividade que tem gerado muitos estímulos por nos permitir usufruir o quanto o nosso país, bem como a nossa cultura tem sido admirada e respeitada ao redor do mundo. Tem nos permitido também percebermos e implementarmos possibilidades de melhorias nos nossos processos internos visando o equilíbrio com a concorrência externa.

4.14 Foram necessárias viagens até o cliente internacional? Se sim, quem as organizava e quem ia até lá?

Sim, normalmente organizadas pela ABIMO/APEX/Arranjos Produtivos Locais/FIEMG/Secretaria de Estado do Governo de Minas Gerais. Sempre o presidente/diretoria acompanhado do staff técnico e especializado.

4.15 Vocês tem um banco de dados das informações úteis dos assuntos internacionais? Quem os gerencia?

Sim, a profissional da Área de Comércio Exterior juntamente com a Equipe de Vendas.

4.16 Quem processava as informações vindas dos clientes (pedido de compra, pagamento, dúvidas e etc.)?

Área de Comércio Exterior.

4.17 Quais as facilidades encontradas no processo escolhido para a internacionalização?

Identificação cultural por estarmos focados principalmente nos seguintes mercados: América Latina, América Central e África.

4.18 Quais foram as principais dificuldades no processo de internacionalização?

Tem sido as disposições regulamentares do Ministério da Saúde no Local de Destino, as variações cambiais e a homologação e qualificação dos Distribuidores/Representantes Locais.

4.19 Com base na internacionalização realizada quais competências essenciais os profissionais envolvidos devem apresentar?

Deve dominar assuntos relativos ao mercado comercial; habilidades para resolver e solucionar problemas; Atitude; Preparo técnico; Conhecer a Legislação Aduaneira; Língua estrangeira (pelo menos duas línguas); Experiência na área também é interessante. Jogo de cintura; Pessoa rápida (processos são rápidos); Pessoa ágil; Pessoa de fácil assimilação; Formação em COMEX; Conhecer órgãos públicos; Institutos; Língua estrangeira (inglês principalmente); Conhecer o ramo; Saber o negócio que pretende atuar; Experiência profissional. Preenchimento rápido dos documentos; Saber o funcionamento de todo processos. Deve ser antenado em tudo que acontece no mundo; Domínio em negociações. O profissional precisa saber da legislação, saber de logística, área financeira, contratos, fechamento de câmbio, negociação. Ter uma habilidade geral; Pós-graduação; Domínio dos processos; Conhecer o funcionamento dos órgãos públicos, Disponibilidade para viajar.

9.2 Transcrição da entrevista pessoal com o administrador financeiro da empresa

Entrevistadora: O que motivou a internacionalização da empresa?

Entrevistado: Celebramos um contrato com o governo do estado em que estabelecia um compromisso de expandir a capacidade de exportação atual. O governo está dando um incentivo para isso. Com esse compromisso, já se abriu portas para financiamento do BDMG com taxas subsidiadas. Ganhamos um terreno da prefeitura com uma área de 20.000 metros. Sendo que a que estamos instalados agora tem 1000 metros. Então você imagina o que isso representa. Se fossemos comprar um terreno desses, hoje, ele custaria em torno de 2 milhões de reais. Então esse compromisso permitiu essa expansão para novos mercados. Permitiu ter fôlego para expandir. No mercado nacional nós atuamos em 3 níveis de laboratórios que existem. Pequenos, médios e grandes. Nosso nicho de mercado são laboratórios pequenos e médios e para expandir nossa capacidade teremos também que atuar com laboratórios grandes. Que vende quantidade maiores o que chamamos de book. Para entrar nesse mercado tivemos que estruturar a empresa como um todo. Nós elaboramos um planejamento estratégico e estamos cumprindo esse planejamento. Logicamente, está levando maior tempo que esperado. O nosso país hoje, não sei se você sabe, mas a ANVISA está em greve, receita federal está em greve, ministério da agricultura. Isso gera uma desaceleração. Então, infelizmente, estamos sujeitos a esse tipo de coisa.

Entrevistadora: Vocês estão tendo dificuldade advinda da crise mundial nos países que vocês adentraram?

Entrevistado: Temos percebido sim, por exemplo, no início da atividade da empresa nosso principal fornecedor de matérias-primas era a Europa e percebemos que a Europa hoje está em uma situação de alto risco, pois ela está passando por uma crise muito grande que está nos levando a desenvolver fornecedores alternativos. Então temos fornecedores, nos EUA, no Japão...para não ficarmos nessa dependência. Também nos levou a desenvolver a maioria dos produtos. Para isso nós temos um P&D na própria empresa que está sempre buscando nacionalização dos produtos que nós comercializamos. Posso dizer, que a grande maioria dos nossos produtos são produtos nacionais desenvolvidos pelos nossos pesquisadores.

Entrevistadora: O que eu percebo com esse processo de internacionalização é que participa uma equipe de alto nível de excelência com conhecimentos variados e bastante perspicácia. Eu até vi as competências que você listou e vou falar um pouco sobre o objetivo da minha pesquisa. Então, assim como o mercado tem mudado o perfil dos profissionais também tem mudado, as exigências tem sido bastante

diferentes dos tempo passados. Assim, eu quero analisar o processo de internacionalização da sua empresa e relacionar essas atividades com as competências do profissional de secretariado executivo cujo é apontado como um profissional multidisciplinar. Dessa forma, a partir de seus relatos, eu pretendo perceber onde o profissional pode atuar nesse processo. Aqui ele pode ser inserido...aqui não...então você tinha me falado dos agentes que vocês contratam, por exemplo, agentes de comercio exterior...

Entrevistado: Então, você fez uma pergunta na sua pesquisa sobre como fazemos para fazer prospecção de mercado, como organizamos uma participação em uma missão internacional. Então tentei responder que hoje a ABIMO é uma instituição muito forte e tem uma representatividade muito grande. Ela tem uma parceria com Apex, um órgão de fomento para aumentar a participação do Brasil no mercado externo. Então, a ABIMO identifica junto aos seus associados quais são as demandas. Por exemplo, tem muitas empresas no mesmo patamar da BIOTECNICA que estão querendo exportar. Então a ABIMO ela pega e organiza por segmento. Então, ela tem o segmento do diagnóstico *in vitro*... é um tipo de análise clínica que você não precisa entrar dentro do organismo. Você tira o sangue e analisa no microscópio. Se chama *in vitro* por causa disso. Então, essa instituição, organiza uma missão para um determinado país e ela já consegue reunir nessa missão os potenciais fornecedores com os potenciais compradores. Geralmente, faz isso em parceria com a FIEMG, pois a FIEMG tem um órgão de internacionalização muito forte, muito atuante. Eles tem uma inteligência muito grande para analisar este ambiente e praticamente nós recebemos o material pronto.

Entrevistadora: então os profissionais que atuam ativamente são esses profissionais da FIEMG.

Entrevistado: Isso profissionais de grande *expertise*. Então, quando nós o utilizamos hoje, por exemplo, no mercado nacional algum serviço para contratar uma transportadora, você pede para transportadora qual o preço, analisa, faz as cotações para o melhor custo benefício. No mercado externo você tem os agentes que já trabalham com várias empresas logísticas e que irão providenciar todas as análises de viabilidade. Então o agente te fornece a informação completa. Já com o frete interno e com as conversões cambiais. Então, a pesquisa já é entregue pronta. As vezes nós cotamos entre agentes para ver qual agente está em melhor condição para aquele segmento que você vai atuar. O trabalho se torna muito simplificado por causa disso. Quando você quer contratar uma pesquisa internacional, você vai na ABIMO, vai em um APL que é um arranjo produtivo local, por exemplo, no Vale do Cilício, em um vale de Eletroeletrônicos.

Entrevistadora: Tipo um cluster.

Entrevistado: Isso um cluster, exatamente, o país está estruturado em clusters. Você tem o cluster moveleiro em Ubá, de biotecnologia em BH, no qual fazemos parte. Então, por exemplo, tem uma empresa do nosso grupo que produz equipamentos eletromédicos, então ela está afiliada ao cluster eletroeletrônico. Então o cluster é uma inteligência que

faz o melhor para as empresas que o integra. Então isso simplifica muito. A empresa tem que fazer o que? Tem que correr atrás de certificação, de capacitação, receber os prováveis clientes, fazer essa aproximação. Visitar, receber amostras, homologar, e o principal entrave que estamos superando são esses que eu lhe citei. Os documentos internos, os certificados de origem e os documentos externos cujo são os registros dos produtos em cada um dos países alvo. Porque o produto é equiparado a um produto farmacêutico. Ele é chamado de produto correlato pela ANVISA. Você não vai tomar um Kit diagnóstico. Você vai usar o produto “numa” máquina para medir o nível de colesterol, de triglicérides, de HDL, LDL e etc. São coisas que estão no seus organismos e esse tipo de exame, são exames bioquímicos ou turdineicos. Agora, recentemente, estamos terminando de desenvolver um produto que se chama “Elisa” que é outra metodologia. É a metodologia TORT como é chamado para identificar toxoplasmose, rubéola, essas coisas. Eu diria que hoje está muito mais fácil. Diria que os mecanismos funcionam. Eles prestam um bom serviço. Os órgãos voltados para isso, para desenvolver, eles estão muito bem equipados para fazer isso. Então, eventualmente, quando você precisa de uma pesquisa adicional as vezes é complementar a que já existe. Você sempre vai encontrar. Por exemplo, no nosso seguimento tem uma instituição privada chamada CBDL. A CBDL também congrega todos os associados, cobra uma mensalidade e presta serviço para os seus associados. Dentro deste serviço está a pesquisa de mercado, levantamento da capacidade de instalar. Geralmente, quando tem risco, todos os segmentos, por exemplo, tem o risco dos produtos chineses. Porque os chineses ainda utilizam práticas de trabalho não oficiais muitas vezes. Pega um navio coloca aquele tanto de chinês para trabalhar num navio e você não consegue competir, porque a carga tributária é muito alta. Então os órgãos também nos protegem contra isso. Então, quando tem alguma ameaça, eles fazem pleitos ao governo para aumentar alíquota de importação para esses produtos de forma que não imobilize a indústria nacional. Então, eu diria que o país está muito bem preparado para esse momento de internacionalização.

Entrevistadora: o Sr. me citou vários órgãos que são prestadores de serviços. Aqui na BIOTECNICA quem faz o gerenciamento e o follow-ups dos contatos e o gerenciamento de todas essas instituições que prestam serviços para vocês?

Entrevistado: Legal, legal, a nível operacional é a especialista em comercio exterior, a nível gerencial são as diversas gerencias interessadas de RH, financeira, de vendas...Então a gerencia de vendas gera uma necessidade. “Opa”, preciso participar de uma reunião na ABIMO, pois eles irão fazer uma apresentação de como está o mercado. Então, esse gerenciamento a nível estratégico é a diretoria da empresa, no sentido de ver o que vale a pena e o que não vale a pena participar. Coloca no orçamento no orçamento ou não coloca. “Ah”, tem uma reunião desses órgãos a nível estratégico, a diretoria vai. Para representar a empresa e os pleitos agora, por exemplo, a empresa, dia 28, tem uma reunião na ABIMO. Então vai algum representante da diretoria. Porque é um assunto que interessa estrategicamente a BIOTECNICA. Porque existe uma dificuldade muito grande com a ANVISA e a ABIMO. Elas estão comprando uma briga para simplificar isso. Então

alguém vai lá. A nível operacional, todas as pessoas aqui estão envolvidas, a nível táticos, as gerencias e, a nível estratégico, a diretoria.

Entrevistadora: Nosso trabalho também consiste em assessoria a nível operacional, tácito e estratégico. Vocês sentem a necessidade de uma pessoa que possa desobrecarregar vocês, para terem cabeça “mais fria” para pensarem as estratégias? Por exemplo, agendamento de reuniões com fornecedores, clientes, com instituição tal. Essa articulação, todo esse arranjo, inclusive o link entre departamentos, comunicação interna... Vocês sentem a falta de um profissional? De um elo de ligação? Multifuncional capaz de entender um pouco de comercio exterior, finanças, mercado, para fazer essa comunicação entre departamentos?

Entrevistado: Olha falar com sinceridade, tem sim. Existe essa necessidade, sim. O que acontece é que nós não temos essa pessoa ainda na empresa. A empresa, como eu te disse, ela está em uma fase de transição, ela está em um momento de muitos investimentos. Neste momento de investimentos não há a possibilidade ainda de ter o retorno dos investimentos que tem sido feito, então a empresa hoje não tem condição de aumentar o seu quadro de funcionário, enquanto não aumentar vendas. As vendas serão o “carro chefe”. É como uma máquina que vai puxar todos vagões. Na hora que vendas conseguirmos dobrar sua capacidade atual de vendas, a empresa estará vivendo outra realidade. Mas isso não é o que está acontecendo no momento, porque hoje nós ainda não colocamos para funcionar a fábrica nova. Nós temos até gargalos produtivos aqui como as câmaras frias que não conseguem armazenar o que precisaria. Então, estamos trabalhando tudo no limite. Tem que ocorrer isso e depois entendemos que, sim, teremos uma reestruturação interna e verificaremos onde estão as dificuldades. Vamos identificar profissionais especializados para atender e apresentar a empresa de outra forma. Para você ter uma ideia, imagina que tem alguém lá fora vendendo. A pessoa como um bom vendedor, ele vai vender muito. Mas ainda vamos ter o gargalo como as documentações, por exemplo, o certificado de origem e os registros nos países. Enquanto nós não tivermos isso não há como se falar com profissionalismo em realizar o trabalho de internacionalização da melhor maneira possível. São fatos que temos que superar. Agora, posso te dizer que está quase acontecendo isso, sim, mas ainda não é o momento.

Entrevistadora: Uma das respostas que eu quero buscar é que não somente as grandes empresas demandam esse profissional mas também as pequenas e medias empresas. Elas tem lugar para esse tipo de atividade.

Entrevistado: tem sim Talitha, certeza, o ideal é que nós tivéssemos. Hoje, por exemplo, perdemos um tempo muito grande com problemas de comunicação, muito grande. As vezes tem um tratando de uma coisa o outro tratando da mesma coisa, não tem um que está centralizando as informações. Perde-se tempo e temos ciência disso. A gente acaba percebendo que existe um respeito muito grande entre os funcionários, de forma que nenhum invada a área do outro. No entanto, as vezes sem querer, recebemos duas, três ligações de pessoas diferentes falando a mesma coisa. Na melhor das boas intenções mas se tivesse alguém canalizando, um agente centralizador, organizando as reuniões, as

agendas, as atividades e etc. Por exemplo, nós vamos ter reunião de diretoria dia tal. Não é só ter reunião de diretoria, tem que reservar sala, ver o material que vai precisar, quais são os envolvidos, preparar a pauta, fazer uma ata, depois distribuir a ata pegar confirmações de leitura... Então são “N “coisas que a gente tem que providenciar para que uma simples reunião ocorra.