

Um Estudo Sobre a Estratégia de Internacionalização da ONG Pipa Social

Vivian Steinhäuser. Mestre em ADM / Professora de Marketing e Vendas
PUC-Rio

Peuker.steinhauser@phd.iag.puc-rio.br

Joabson Santos. Graduado em ADM
PUC-Rio
joabson93@hotmail.com

Resumo

O presente estudo visa analisar e entender o processo de internacionalização da ONG Pipa Social e como seu processo de internacionalização pode ajudá-la a diversificar seu mercado e aumentar suas vendas. Pertencente ao terceiro setor, a ONG Pipa social desenvolve um brilhante trabalho social com mulheres de comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro. Por meio de uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório utilizando como técnica a entrevista em profundidade, foi possível elaborar um estudo de caso que narra a história e processo de internacionalização da ONG em questão. A ONG adotou como estratégia de internacionalização a exportação direta, onde almeja diversificar seu mercado e aumentar suas vendas.

Palavras-chave: Internacionalização, Terceiro Setor, Vendas.

1. Introdução

Pertencente ao terceiro setor, a organização não governamental Pipa Social desenvolve um trabalho brilhante com moradores de comunidades do Rio de Janeiro promovendo a qualificação profissional de empreendedores com baixa renda. Por meio de seu projeto, a Pipa Social leva cultura e arte a esses moradores, gerando renda e trabalho, e os formaliza profissionalmente.

Em um ambiente instável como o mercado brasileiro, acompanhado por crises econômicas e financeiras, as organizações tomam medidas que visam diminuir os riscos e as incertezas a que seu mercado as expõe, e não muito diferente das organizações públicas ou privadas, as organizações do terceiro setor, como no caso da Pipa social, tomam medidas a fim de superar as pressões decorrentes de seu mercado.

Como estratégia seja para sobrevivência no mercado, ganho de competitividade ou simplesmente conquista de um novo mercado, a internacionalização se torna uma estratégia cada vez mais adotada por empresas brasileiras.

Segundo Madeira e Silveira (p.15) “A internacionalização de uma empresa se refere a toda forma de atuação desta empresa no exterior”.

Para Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), uma estratégia internacional é aquela em que determinada organização oferta seus produtos ou serviços além de seu mercado local.

O processo de internacionalização, quando implantado de forma correta e estruturada, pode ser uma excelente estratégia para conquista de novos mercados, possibilitando benefícios como ganho de novos mercados, experiência em mercados externos e diluição do risco de seu negócio, uma vez que esteja operando em diferentes mercados.

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o processo de internacionalização envolve quatro tipos de riscos: o risco intercultural, que diz respeito ao conhecimento da cultura de certo país; o risco país ou risco político, que diz respeito aos impactos econômicos

e políticos ao qual uma empresa é exposta; o risco cambial, que diz respeito aos riscos envolvidos em transações entre moedas, cuja oscilação pode representar perda ou ganho de moeda com a desvalorização ou valorização da moeda em que são feitas as transações. E o risco comercial, que diz respeito à probabilidade de insucesso diante de escolhas ou estratégias equivocadas, seja ela na escolha de um parceiro, ou o melhor momento para entrada em um mercado.

Ciente da complexidade envolvida em um processo de internacionalização dos benefícios e riscos que um processo de internacionalização pode proporcionar a uma organização, o presente estudo visa identificar como a estratégia de internacionalização da Pipa social pode ajudá-la a diversificar seu mercado e aumentar as vendas.

Para que se possam levantar tais dados e entender o processo de internacionalização da ONG Pipa social, será realizado um estudo de caso, com o intuito de entender seu processo de internacionalização e levantar dados para elaborar o presente estudo.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o processo de internacionalização da ONG Pipa Social e descobrir como a estratégia de internacionalização da ONG pode ajudá-la a diversificar seu mercado e aumentar suas vendas.

Com a finalidade de alcançar o objetivo final determinado, o estudo também abordará questões pertinentes para que se possa alcançar o objetivo final como:

- Compreender o funcionamento de uma ONG em contexto brasileiro;
- Analisar e entender o processo de internacionalização da Pipa Social.

Pelo fato de ter maior acessibilidade às informações necessárias para análise do estudo, sua delimitação se dará no processo de internacionalização de um caso único da ONG Pipa Social, localizada na zona sul do Rio de Janeiro, no bairro Botafogo.

E terá como foco entender como o processo de internacionalização poderá ajudá-la a diversificar seu mercado e aumentar as vendas da Pipa.

O estudo em questão será relevante para empresas que pretendem ou estão passando pelo processo de internacionalização, a entender um pouco mais sobre tal processo e como a internacionalização pode ser importante no meio empresarial.

Terá total relevância também para outras ONGs que apoiam a mesma causa e projeto da ONG em questão, pois poderão analisar a estratégia de internacionalização tomada pela Pipa Social e tomar como base para um processo futuro de internacionalização ou mesmo como encorajamento para iniciativa de tal processo.

2. Referencial teórico

O processo de internacionalização de empresas se tornou algo “comum” no mundo corporativo, diversas são as motivações das indústrias e/ou organizações para se internacionalizarem.

Segundo Root, (1998 apud Madeira e Silveira 2013, p.15) “A internacionalização pode ser entendida a partir de diferentes modos de atuar no exterior, que abrangem desde exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e aquisições, até investimento direto estrangeiro”.

Uma vez decidido operar em mercados externos a organização precisa definir qual será sua estratégia de atuação nos mercados externos. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), as organizações iniciam seu processo de internacionalização por meio da exportação, modalidade menos arriscada e evoluem para o Investimento Direto no Exterior (IDE) modalidade internacional tida como mais complexa.

A iniciativa de internacionalização por meios menos complexos em organizações pode ser devido ao seu baixo grau de conhecimento sobre o processo de internacionalização ou simplesmente uma forma de diminuir seu risco em mercados externos, e, com isso, ganhar expertise e amadurecimento para que então se possa optar por uma estratégia um pouco mais complexa.

Segundo Kotler e Keller (2013), os principais modos de ingresso no mercado exterior são por meio de exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimentos diretos. Ainda com base nos autores, cada estratégia envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro, ou seja, quanto menor for a complexidade da estratégia de internacionalização, menor será o grau de comprometimento, risco, controle e lucro da organização. Em contrapartida, estratégias mais complexas de internacionalização como o investimento direto exigirão maior grau de comprometimento e controle, como também trarão maiores riscos e lucro.

Segundo Kotler e Keller (2013), a exportação indireta é aquela na qual são envolvidos intermediários independentes, este tipo de exportação apresenta duas vantagens, a primeira seria pelo fato de a organização não precisar dispor de tanto investimento, visto que não seria necessária a criação de departamento específico para exportação nem mesmo a criação de equipes de vendas e contatos internacionais. A segunda vantagem seria em relação ao menor risco a que a organização é exposta tendo em vista a expertise dos intermediários e a agregação de know-how dos intermediários internacionais.

Para Kotler e Keller (2013), a exportação direta é aquela em que as empresas detêm maior controle sobre suas exportações. Nessa modalidade o investimento e o risco envolvidos em tal operação são maiores, porém, são compensados em maiores retornos. De acordo com os autores, a exportação direta ocorre de tais formas:

- Departamento ou divisão interna de exportação: Criação de departamento ou divisão dentro da organização exclusiva para cuidar de exportação.
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior: Representação da empresa no mercado exterior por meio de uma filial ou subsidiária, ficando responsável pelo gerenciamento das vendas, distribuição dos produtos e todas as outras atividades referentes à inserção do produto no mercado, cabe também a essa filial dar suporte e atendimento aos clientes.
- Representantes de vendas no exterior: Envio de representantes locais para países no exterior para que possam buscar oportunidades de negócios para empresa.
- Agentes ou distribuidores no Exterior: Nessa modalidade os agentes ou distribuidores localizados no exterior podem obter direitos exclusivos ou limitados para representar certa empresa em determinado país.

De acordo com os autores, o método de licenciamento é uma maneira simples de entrada no mercado internacional. É concedido ao licenciado o direito ao uso do processo de fabricação, direito ao uso da marca, patentes e segredos comerciais em troca de royalties. Nessa modalidade as empresas procuram marcas e/ou produtos que já possuem certo conhecimento e prestígio entre os consumidores.

Ainda com base nos autores, o modo de entrada em mercados internacionais por meio de licenciamento apresenta algumas variações, como por exemplo, o licenciamento por meio de contrato, em que a empresa contrata fabricantes locais qualificados para produzirem seus produtos. Outra forma de licenciamento são as franquias, sistema em que o franqueador disponibiliza ao franqueado todo um modelo de negócio e um sistema de operação em troca de um investimento inicial e determinadas taxas ao franqueador.

Com base em Kotler e Keller (2013), o modo de entrada em mercados internacionais por meio de joint-ventures nada mais é do que a junção de uma empresa estrangeira a uma empresa local, em que ambas passam a dividir o controle e a propriedade. Ainda segundo os autores, a formação de uma joint-venture pode ser dada para atender exigências políticas, como por exemplo, a entrada em território estrangeiro somente via formação de joint-venture.

Nessa modalidade de entrada em mercados internacionais é envolvido maior grau de complexidade e risco devido à magnitude do processo de investimento direto.

Segundo Kotler e Keller (2013), nessa modalidade o envolvimento no mercado internacional ocorre por meio de aquisições, em que uma empresa estrangeira adquire empresas locais de forma total ou parcial, ou investe em construções de instalações próprias para iniciar suas atividades. A principal vantagem do investimento direto segundo os autores é a possibilidade de total controle de seus investimentos em mercados internacionais comparados a outros modos de entrada em mercados estrangeiros, e o desenvolvimento de políticas e/ou regras que atendam seus objetivos internacionais a curto e longo prazo. Por outro lado, como principal desvantagem, os autores destacam o alto investimento exposto a riscos no mercado externo como a desvalorização ou bloqueio da moeda.

Como se pode ver dentre os modos de entrada em mercados internacionais, o investimento direto é o modo de entrada que exige maior comprometimento e controle devido à magnitude envolvida no processo de internacionalização. Por tamanha complexidade e riscos envolvidos em tal processo, esse modo de entrada é mais adequado a indústrias ou organizações já consolidadas em seu mercado de atuação e detentoras de grande poder aquisitivo e boa saúde financeira devido ao alto investimento necessário para realização de tal processo.

O processo de internacionalização exige das empresas que optam por tal processo realizarem operações em territórios com características diferentes de seu mercado local. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), em tal processo a empresa se vê em um ambiente menos familiar composto por variáveis incontornáveis propícias, segundo os autores, a quatro tipos de riscos, sendo eles o risco intercultural, o risco-país, o risco cambial e o risco comercial. Abaixo imagem ilustrativa dos quatro principais riscos envolvidos no processo de internacionalização.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o risco intercultural refere-se a aspectos da cultura de certo país, em que a falta de conhecimento da cultura do país ao qual se pretende entrar põe em risco a relação entre as empresas. Ainda segundo os autores, o risco intercultural envolve diferenças como o idioma do país, estilo de vida, costumes, religião, dentre outros aspectos referentes à cultura de certo país. Cabe ao gestor ou executivo envolvido no processo de internacionalização estudar e entender a cultura do país com o qual deseja se envolver para que possa evitar tais riscos entre culturas.

Ainda segundo os autores, o risco país refere-se aos impactos prejudiciais às operações de determinada empresa decorrentes de ações ocorridas no ambiente político, jurídico e econômico proveniente de outro país. O risco país envolve muitas especificidades de determinado país, pois cada nação tem seu modo de gerir e controlar seu território e as operações que nele ocorrem. Um país pode ser mais flexível com suas leis e normas para ingresso em seu território, enquanto outros podem gerir de forma mais rígida impondo mais controle sobre as atividades exercidas em seu território, impondo leis mais duras e procedimentos mais burocráticos sobre transações comerciais, limitando o repatriamento de lucro obtido em operações externas para que haja mais investimento no país que vem sendo “explorado”. Com base nos autores, outros fatores que englobam o risco país são fatores econômicos aos quais os países são expostos, como o alto índice de inflação de determinado país, dívida externa e desequilíbrio na balança comercial, fatores de grande importância que

devem ser avaliados de forma rigorosa na etapa de seleção de países para início do processo de internacionalização.

Segundo os autores, o risco cambial é devido à operação em mercados internacionais em que ocorrem transações em no mínimo duas moedas, por exemplo, uma transação entre nações como Brasil e Estados Unidos, cuja moeda brasileira seria o real e a moeda americana, o dólar. Uma elevada oscilação positiva no dólar, desvalorizando o real, pode impactar negativamente nos resultados da operação de uma empresa brasileira, como redução no valor dos ativos da empresa brasileira diante da valorização da moeda americana, como também pode impactar negativamente na receita da empresa brasileira tendo em vista que, devido à desvalorização da moeda brasileira, o custo de importação de produtos americanos aumenta, pois para importar os produtos americanos será necessário desembolsar mais dinheiro devido à desvalorização da moeda brasileira. Ainda com base nos autores, fatores econômicos desfavoráveis ao país, como alto índice inflacionário, impactam diretamente a taxa de câmbio de certo país.

O risco comercial diz respeito aos riscos advindos da má formulação de estratégias comerciais, gerando prejuízo e insucesso nas operações da empresa. Segundo os autores, os gestores envolvidos no processo de internacionalização podem cometer equívocos quanto à seleção de parceiros, como a escolha de parceiros que não agreguem conhecimento e expertise necessária para o bom desenvolvimento da parceria e do negócio, equivocar-se quanto ao momento mais adequado para entrar em determinado mercado, o gestor ou executivo pode optar por entrar em determinado mercado em um momento que a economia de certo mercado vai mal acompanhado por uma recessão e colher frutos negativos de sua escolha, como também pode incorrer riscos sobre uma má estratégia de precificação e campanhas promocionais

Para Cateora e Graham (2001, p.4), “Marketing Internacional é o desempenho de atividades empresariais projetadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação com fins lucrativos”.

Em outras palavras, o marketing internacional é o processo no qual uma organização desenvolve atividades empresarias destinadas ao planejamento de estratégias de produtos e serviços para seus consumidores em diversas nacionalidades.

Para que se possa comercializar certo produto em mercados internacionais, é preciso desenvolver uma estratégia para que o produto atenda as exigências dos consumidores a quem o produto é destinado. Segundo Warren Keegan apud Kotler e Keller (2013), existem cinco estratégias de adaptação de produtos em mercados internacionais, sendo elas:

- **Extensão direta:** Nesta estratégia, o produto é lançado no mercado internacional sem que haja nenhuma modificação no produto. Uma estratégia um pouco arriscada, pois o produto pode ser muito bom no mercado local e fazer muito sucesso entre os consumidores locais, porém não ser aceito por consumidores em mercados externos.

- **Adaptação do produto:** Conforme o nome já indica, segundo os autores, nesta estratégia os produtos passam por modificações para que possam apresentar características mais similares ao gosto de certa localidade.

- **Invenção de produto:** Obviamente, nesta estratégia, é criado um novo produto, segundo os autores tal estratégia pode ocorrer por meio de outras duas estratégias, a **Invenção retrógada**, em que uma versão de certo produto anteriormente lançado no mercado doméstico é relançado no mercado externo. A outra estratégia é **Invenção à frente**, em que é criado um novo produto para atender certa necessidade de determinado país.

3. Metodologia

O método de pesquisa utilizado para entender o processo de internacionalização da Pipa Social foi o estudo de caso. Segundo Zikmund e Babin (2013), os estudos de caso narram acontecimentos ou situações ocorridas ou não no ambiente gerencial.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é a análise de fatos vivenciados ou observados no qual o objetivo principal é investigá-los com mais profundidade. Assim, o método de estudo de caso torna-se relevante, pois será possível, à luz das teorias, entender e analisar o processo de internacionalização vivenciado pela ONG Pipa Social.

Para elaborar o estudo de caso, foi necessário utilizar métodos qualitativos por meio de pesquisa exploratória trabalhando com uma única entrevista em profundidade com a Superintendente da Pipa Social, figura com maior conhecimento sobre o processo de internacionalização da ONG em questão. De acordo com Zikmund e Babin (2013), a pesquisa exploratória torna-se fundamental quando o pesquisador não possui riqueza de informações ou conhecimento sobre o objeto de pesquisa.

Devido à escassez de informações relevantes sobre o processo de internacionalização da Pipa, a pesquisa exploratória tornou-se fundamental para obter conhecimento e entendimento do processo em questão, gerando dados qualitativos para uma posterior análise e construção do estudo de caso.

A coleta dos dados foi obtida por meio de uma única entrevista em profundidade com a fundadora e atual Superintendente da ONG Pipa social com intuito de obter conhecimento e maior detalhamento de sua estratégia de internacionalização. Tais dados foram obtidos pela utilização de um roteiro de entrevista previamente elaborado que abordou questões como informações sobre a ONG, histórico da entrevistada, motivações para o processo de internacionalização, alianças e parcerias para o processo de internacionalização, principais dificuldades para realizar o processo, planejamento e estratégias ligadas à internacionalização e também as perspectivas de tal processo. O roteiro utilizado na entrevista se encontra anexado ao fim do estudo.

Com autorização da entrevistada e para maior segurança e análise dos dados, a entrevista foi gravada via áudio por um aparelho celular totalizando uma hora e dezessete minutos de áudio. Para proporcionar mais liberdade e comodidade à entrevistada, foi deixado a sua livre escolha o local para realizarmos a entrevista, que foi realizada em seu escritório na ONG.

Após a realização da entrevista, os dados coletados foram transcritos. Eles passaram por filtros com intuito de eliminar opiniões pessoais da entrevistada com baixa relevância ao estudo em questão.

Passada a etapa de transcrição e análise dos dados, iniciou-se, então, a elaboração do estudo de caso que, para melhor entendimento, seguiu a mesma estrutura do questionário de entrevista.

Por se tratar de um método que utiliza técnicas qualitativas como a entrevista em profundidade, os dados estão sujeitos à análise e compreensão do entrevistador, como também estão sujeitos à omissão de informações importantes por parte do entrevistado por não se sentir confortável em responder sobre certas questões.

Ainda segundo Zikmund e Babin (2013), os resultados obtidos pela entrevista em profundidade não devem ser generalizados. Os dados produzidos dizem respeito única e exclusivamente ao objeto estudado.

4. Resultados

Para obtenção dos dados e elaboração do caso, obteve-se como contato principal a fundadora e atual superintendente da Pipa social Helena Rocha, formada em jornalismo e atualmente com 65 anos de idade, sendo que 21 foram dedicados ao terceiro setor.

Vinte anos atrás, Helena dava início a seu trabalho voluntário. Por meio de agências de comunicação, desenvolvia projetos de responsabilidade social para as empresas atendidas pelas agências de comunicação, ou seja, Helena desenvolvia o papel de intermediária por meio de ONGs nas quais era voluntária levando projetos sociais às empresas, época na qual a ideia de responsabilidade social ainda não era bem absorvida pelas empresas. Hoje, o número de empresas que se preocupam em desenvolver projetos sociais e praticam a responsabilidade social é muito maior do que vinte anos atrás.

Em 2006, quando então voltava da Inglaterra, Helena passou de fato a representar o terceiro setor. Foi contratada pelo instituto Refazer, grupo de apoio à criança e ao adolescente, onde criou cursos e projetos de capacitação que, segundo Helena, foram propagados Brasil a fora.

Em 2010, surge a oportunidade de ir a Paris, quando Helena se ausentou de suas funções no instituto Refazer para um período sabático a fim de realizar pesquisas e projetos sociais na Europa. Ela relata ter passado por uma experiência muito rica e construtiva, despertando em si o desejo de criar sua própria ONG com uma metodologia diferente e mais eficaz do que as metodologias aplicadas pelas demais ONGs que focam somente na capacitação do ser humano. Helena queria desenvolver uma metodologia em que as pessoas pudessem ser capacitadas e qualificadas profissionalmente.

De volta ao Brasil e com mais experiência adquirida em sua viagem à Europa, Helena é convidada a trabalhar no Banco da providência, uma das maiores ONGs do país para desenvolver seu projeto de cursos de capacitação voltados principalmente para mulheres. Helena aceitou o convite desenvolveu os projetos de capacitação. Nessa experiência, relata ter obtido total sucesso quanto à implementação e aceitação de seu projeto, porém ainda sentia que podia fazer algo a mais em sua carreira. Ela acreditava em uma metodologia que dava um passo a mais na transformação social dessas mulheres, acreditava em uma metodologia que levava capacitação e qualificação profissional a essas mulheres, mas ainda não tinha espaço para implementar sua metodologia como um todo e dar esse passo a mais.

O atual cenário de seus projetos não proporcionava a Helena a sensação de dever cumprido, pois, embora as adeptas de seu projeto recebessem uma ótima capacitação, não era o suficiente para motivá-las e incentivá-las a dar continuidade de forma profissional à capacitação adquirida nos projetos coordenados por Helena. Em acompanhamento a essas mulheres após um ano da realização dos cursos de capacitação, Helena constatou que essas mulheres voltavam a exercer atividades anteriormente praticadas aos cursos de capacitação, como serviço de faxina devido à escassez de mercado profissional. Essas mulheres se sentiam frustradas, pois tinham despertado um querer, um sonhar, porém a realidade do mercado profissional não condizia com seus sonhos.

A partir disso, Helena tomou a decisão de fundar sua própria ONG com a metodologia que acreditava ser mais eficaz, fundando, então, a ONG Pipa Social.

Atualmente, Helena dedica seu tempo totalmente à Pipa. No seu trabalho, desenvolve seu projeto social com mulheres de comunidades do Rio de Janeiro. Seu principal objetivo em tal projeto é proporcionar a essas mulheres e suas famílias um pouco mais de dignidade, por meio da geração de trabalho e renda proporcionados em tal projeto e da formalização dessas mulheres para que possam sobreviver de forma independente no mercado de trabalho pela prática do conhecimento e capacitação profissional adquiridos na Pipa social.

Fundada em 24 de novembro de 2011, localizada no bairro de Botafogo do Rio de Janeiro, tendo como incentivo para sua realização o desejo de criação de uma metodologia que entregasse capacitação, qualificação profissional, geração de trabalho e renda às

moradoras de comunidades de baixa renda do estado do Rio de Janeiro, a ONG Pipa Social foi criada com este intuito, diminuir a desigualdade social de famílias de baixa renda e proporcionar a elas a geração de trabalho e renda e a formalização profissional. Em um ambiente de trabalho coletivo e de co-criação, a Pipa social abre suas portas a mulheres de comunidades que estejam em busca de uma qualificação e inserção profissional no mercado. O projeto atua por meio de cursos e capacitações técnicas, como cursos de bordado, crochê e macramê para futura inserção no mercado de trabalho.

O projeto é totalmente voltado a essas mulheres. A metodologia utilizada na Pipa foi feita pensando em uma forma que essas mulheres pudessem de fato e efetivamente viver da própria arte, viver do próprio trabalho, sabendo fazer negócio, e principalmente serem formalizadas. Apesar de serem formalizadas, essas mulheres desempenham suas atividades no mercado de trabalho como autônomas, porém autônomas formalizadas, para poderem emitir uma nota fiscal e fazer negócio com CNPJ próprio. Com isso, elas terão que abrir caminhos para entrarem no mercado de trabalho e, a partir do momento que esse contato é possibilitado pela Pipa, que intermedeia esse contato das empresas e parceiros com essas mulheres, elas aprendem a abrir seus próprios caminhos e seguir com seus trabalhos.

Uma vez ingressadas no projeto, essas mulheres recebem qualificação e capacitação profissional por meio de profissionais e parceiros da Pipa que oferecem cursos e consultorias a essas mulheres ministrados no polo da Pipa. Essas mulheres são capacitadas e passam a compor o banco de talentos da Pipa que produz produtos artesanais, roupas e bijuterias que são comercializados e recebem uma remuneração sobre as peças fabricadas e vendidas.

Pelas costureiras e artesãs já capacitadas pela Pipa social que compõem seu banco de talentos, a ONG produz e comercializa quatro linhas de produtos, sendo elas: roupas femininas; bijuterias, como brincos, colares e pulseiras; acessórios, como bolsas e cintos; e linha casa, como porta objetos e almofadas. Todos os produtos comercializados pela Pipa são feitos com matéria prima doada, seja de pessoa física ou jurídica, como parceiros que fornecem tecidos à Pipa.

Seus produtos são comercializados por meio de e-commerce em sua loja virtual e podem ser encontrados também em loja no centro cultural Light (situado no Centro do Rio de Janeiro), no Ateliê da Pipa (localizado em Botafogo) e na loja Mutações (situada no bairro do Humaitá).

Atualmente, a Pipa passa por um ano difícil. Vem enfrentando forte queda na venda de seus produtos e teve que reduzir o número de mulheres que produzem para a ONG saindo de mais de cem pessoas produzindo para Pipa para somente quinze nos dias atuais. Embora a instituição não consiga no momento demanda para trabalho das mais de cem mulheres atendidas, essas mulheres ficam em “stand-by” no banco de talentos da Pipa e, uma vez que a demanda surja, essas mulheres são acionadas e voltam a produzir para a Pipa.

Atualmente, a ONG conta com uma única funcionária direta, que, junto à fundadora da Pipa, executa o papel de administrar o escritório e atelier da Pipa Social. A ONG conta também com parcerias que lhe oferecem serviços Pro Bono, como a Agência de propaganda Staff Brasil que presta um trabalho de publicidade a Pipa, a empresa Bezerra de Melo Advocacia que trata de questões jurídicas da ONG, o profissional Roger Bauk criador do website e logomarca da Pipa e responsável pela manutenção do website, Instituto Gênesis – PEIEX (Programa de Qualificação a Exportação) convênio firmado entre a APEX-Brasil e o NUPIN (Núcleo de Pesquisas de Negócios Internacionais) do IAG PUC-Rio e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que presta auxílio no processo de formalização das artesãs.

Por meio de capacitação obtida pelo PEIEX (Programa de Qualificação para Exportação), há dois anos a fundadora da Pipa social vem sendo capacitada e preparada para iniciar seu processo de internacionalização por meio de exportações, pois acredita que o

trabalho desenvolvido na Pipa é muito mais apreciado e possui mais mercado na Europa do que no Brasil. Segundo Helena Rocha, o consumo, a valorização do trabalho artesanal, do trabalho criativo e do upcycling (que é a transformação de algo que já não tinha nenhuma função ou serventia em algo novo com alguma serventia) por consumidores brasileiros é algo recente e que ainda se encontra muito embrionário. Essas práticas precisam ser mais difundidas e precisam ganhar mais espaço no mercado brasileiro. Essa apreciação por produtos artesanais está ainda começando a ganhar força no Brasil, embora já exista, segundo Helena, há mais de dez anos no exterior. Baseada também em sua convicção e observações nos países estrangeiros nos quais Helena Rocha já esteve presente, os produtos produzidos pela Pipa social teriam grande aceitação no mercado exterior. Incentivada também pela crise que nosso país vem enfrentando e como estratégia para ganhar mercado no exterior e fugir dessa crise, a Pipa usa sua estratégia de internacionalização para se reinventar em meio a dificuldades financeiras enfrentadas e à forte queda nas vendas no mercado local.

Inicialmente, a instituição Pipa Social não irá dispor de instalações e/ou escritórios no exterior. Como sua estratégia de internacionalização será a exportação, todo e qualquer processo será realizado no exterior por meio de representantes comerciais.

Quanto aos mercados escolhidos para atuação, a escolha se deu de forma intuitiva. Helena Rocha optou por mercados de que já possuía certo conhecimento sobre a cultura e gosto por moda dos consumidores desses países. Esse conhecimento foi adquirido em suas constantes viagens à Europa e aos Estados Unidos, pois em nelas tinha o cuidado de entender o mercado, pesquisar e conversar com as pessoas e procurava observar o gosto por moda dos países estrangeiros, tendo como foco na Europa os seguintes países: Portugal, França, Inglaterra e Suécia; já nos Estados Unidos, as cidades de Nova Iorque e Washington, mercados guarnecidos de maior conhecimento e contatos por parte de Helena.

Utilizando o Design Export um programa de desenvolvimento de design, promovido pela APEX-Brasil, a Pipa Social selecionou a empresa Ratorói para lhe ajudar a superar uma das principais barreiras enfrentadas em seu processo de internacionalização: encontrar o produto certo, o ideal para exportação que atenda a preferência e gostos do consumidor do mercado estrangeiro. A Pipa tem trabalhado de forma incansável na seleção desses produtos, pois pretendem produzir uma coleção totalmente voltada para o exterior. Diversos são os encontros entre a Pipa e a empresa Ratorói para alinharem pontos relevantes quanto à seleção dos produtos que irão compor o catálogo de exportação. Inicialmente, a Pipa optou por não trabalhar com a linha vestuário em tal catálogo, visto que a matéria prima utilizada na confecção de vestuário feminino é obtida por doações, ou seja, são peças únicas constituídas por retalhos de tecidos doados, o que impossibilitaria a produção em larga escala e inviabiliza a exportação de tais peças, uma vez que a peça não teria troca caso fosse necessário por algum motivo.

Trabalharão, então, com a linha casa e acessórios e bijuterias. Dentro dessas categorias, estão definindo quais os produtos que serão exportados e quais produtos conseguem produzir em escala.

Em seu processo de internacionalização, a Pipa Social conta como facilitador a Apex Brasil e seus programas, como o Design Export (programa voltado para o desenvolvimento de produtos para exportação) e o PEIEX (Programa de Qualificação para Exportação), que está preparando e desenvolvendo a ONG Pipa social para esse processo de internacionalização.

Quando questionada quanto a melhorias nos mecanismos e facilitadores utilizados em seu processo de internacionalização, Helena informou que o caminho e mecanismos para internacionalização já se encontram bem delimitados e estruturados e que, para acelerar tal processo, a Pipa precisa sobretudo de um investidor ou financiador que invista em sua produção.

Segundo Helena, isso seria ideal para a Pipa, pois, atualmente, a ONG não possui recursos financeiros nem matéria prima para produção em larga escala. Sua produção é realizada de forma limitada. Uma única peça leva entre dois e três dias para ser concluída, seja pela escassez de matéria prima ou mesmo pela complexidade de produção de certo produto. Para produzir em escala, será necessária a compra de matéria prima, pois somente com a matéria prima obtida por meio de doação o processo de internacionalização seria inviável.

Porém, enquanto não se tem investidor ou financiador para produção de seus produtos para internacionalização, a Pipa pretende ir ao mercado buscar apoio de parceiros como, por exemplo, a Kalimo, da indústria têxtil, e a La Estampa, que atualmente cede tecidos para a Pipa negociar melhores prazos e condições de pagamento, melhor preço devido à parceria e compra de matéria prima em larga escala.

Embora pareça estranho encarar um processo de internacionalização e os desafios de tal processo em um momento tão delicado pelo qual a Pipa está passando, com queda em suas vendas no mercado interno e falta de recursos financeiros, Helena relata que com todo seu espírito empreendedor, força de vontade, muita garra, determinação e apoio de seus parceiros nesse processo de internacionalização (como a APEX Brasil e a Ratorói, que está fazendo esse trabalho juntamente com a Pipa para definirem a coleção exportação), esses grandes aliados serão fundamentais para superarem suas barreiras e o sucesso será consequência de todo esse trabalho duro.

A estratégia utilizada pela Pipa Social para entrada no mercado exterior será a exportação direta. Por meio de representantes comerciais que já possuem habilidades e capacidade para o tipo de trabalho, realizarão o trabalho de prospecção e apresentação do catálogo de produtos de exportação para empresas e lojas no exterior. Todos os produtos serão fabricados no Brasil. Para início de suas atividades, a Pipa não pretende dispor de instalações no exterior. Todo o processo será bem trabalhado e estruturado no mercado local para que se possa trabalhar apenas com representantes comerciais no exterior. Esses representantes serão os porta-voz da Pipa no exterior e receberão comissão sobre a venda dos produtos.

Atualmente, a Pipa trabalha no planejamento e criação de seu catálogo virtual. Uma vez criado, será enviado juntamente com os produtos-piloto aos representantes comerciais da Pipa, e, por já possuírem conhecimento do mercado local, poderão realizar o trabalho de prospecção para abrir portas para Pipa.

Com alguns contatos obtidos em suas experiências anteriores, Helena criou grandes aliados para dar início a seu processo de internacionalização como a diretora da L'Oréal de Paris, que será a porta de entrada e facilitador da Pipa Social na França devido a seu grande conhecimento de empresas no mercado francês. A Pipa já conta também com um representante comercial na Suécia, já desenvolveu alguns contatos em Nova Iorque com lojas multimarca, onde pessoalmente Helena apresentou a Pipa, porém não desenvolveu nenhuma forma de negociação, pois ainda não possui o produto a ser exportado. Helena já possui alguns bons contatos para início de seu processo de internacionalização, mas pretende estabelecer parcerias com empresas no exterior durante seu processo de internacionalização, pois acredita que as parcerias serão fundamentais para o bom desempenho da Pipa no mercado internacional.

Em sua operação atual, os produtos produzidos pela Pipa são feitos de forma artesanal e uma mudança para fabricação em escala, ou seja, fabricação de grandes quantidades de seus produtos exigiria certa mudança no modo de produção. Helena, quando questionada quanto à fabricação em escala e se tal produção não colocaria em jogo a essência do projeto da Pipa, informou que o projeto não perderá seu foco, mas que a sustentabilidade virá do atacado quando iniciada a produção em escala, e não das peças personalizadas e únicas que atualmente são produzidas. Segundo Helena, somente com a produção de peças

personalizadas e únicas a Pipa não conseguirá se manter, pois possui uma estrutura muito grande, com mais de cem mulheres. Ainda segundo Helena, a alternativa para gerar renda para que todas essas mulheres atendidas pela Pipa possam viver do seu trabalho é a produção em larga escala possibilitada pela conquista de novos mercados.

Iniciado, então, o processo de exportação e fabricação dos produtos em escala, o próximo passo é definir quais os preços que serão praticados e como os produtos serão exportados. Segundo Helena, o processo de precificação será definido na relação custo benefício; será realizado cálculo sobre o preço da matéria prima utilizada para fabricação dos produtos e os custos para fabricação de tal produto que englobarão a porcentagem de comissão dos representantes comerciais e, então, serão criados preços competitivos para entrar no mercado estrangeiro.

A entrega dos produtos em mercados estrangeiros será realizada via correios, que desempenhará um papel fundamental de facilitador no processo de exportação dos produtos da Pipa, por meio do programa exporta fácil, em que os correios realizam o processo de exportação de produtos para empresas de uma forma mais simples e descomplicada evitando, assim, possíveis transtornos no processo de exportação de produtos por outros meios.

Helena relata que os correios farão a parte efetiva da entrega de seus produtos quanto à desembaraço aduaneiro, informação das exigências a serem cumpridas, dentre outras atividades relativas aos correios. Para Helena, seu processo de exportação já se encontra bem estruturado e definido e não há preocupação quanto à exportação quando então for exportar seu primeiro pedido.

Em suas perspectivas no processo de internacionalização, a Pipa social vislumbra a possibilidade de ganho de mercados estrangeiros e, como consequência desse ganho de mercado, o aumento em seu faturamento, o que possibilitará continuar com sua estrutura e projeto atendendo mais de cem famílias de baixa renda. Na atual situação financeira que a Pipa se encontra, ganho de mercado e aumento em suas vendas são a principal saída ou a estratégia mais evidente para aumentar sua receita. É também de total importância sua atuação em mercados externos, uma vez que possibilitará à Pipa expandir seu negócio e possivelmente ganhar novos mercados.

Helena acredita que, quando iniciado o processo de exportação, a rentabilidade obtida no comércio externo será maior do que a rentabilidade obtida no comércio local devido à produção em larga escala de seus produtos, o que atualmente não acontece na Pipa. Ainda segundo Helena, uma vez iniciada a produção em escala, poderá também trabalhar com atacado no comércio local, pois atualmente as peças são vendidas de forma limitada devido à escassez de matéria prima. Com isso, poderá passar a fornecer peças iguais e em grandes quantidades a lojas multimarcas no mercado interno, aumentando ainda mais sua possibilidade de aumento de receita pela produção em escala.

Assim como qualquer outra organização que enfrenta ou passa por dificuldades, a Pipa social pretende se reinventar e contornar suas atuais dificuldades financeiras e dificuldades no processo de internacionalização, atingindo alto nível de aceitação de seus produtos por consumidores do mercado externo e aumento em sua receita com a comercialização de seus produtos em mercados externos, pois acredita no potencial de mercado que seus produtos possuem no exterior.

5. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo entender o processo de internacionalização da ONG Pipa Social. Para que tal estudo pudesse ser elaborado, foi necessária a realização de uma única entrevista em profundidade com a fundadora e atual

superintendente da Pipa Social com intuito de levantar dados e entender tal processo de internacionalização.

Então, com os dados obtidos por meio da coleta de dados, foi possível obter algumas conclusões a respeito do processo de internacionalização da Pipa Social.

Como estratégia de entrada no mercado estrangeiro, a Pipa Social utilizou a exportação direta, que, segundo Kotler e Keller (2013), é um dos modos de ingresso no mercado internacional. Tal estratégia apresenta baixo custo de implementação, uma vez que, no caso em questão, os custos referentes à exportação seriam somente com representantes comerciais que irão fazer o trabalho de prospecção para a Pipa e a tarifa cobrada pelos correios para exportação de seus produtos. Tal estratégia permitirá à Pipa maior controle de suas exportações e apresenta baixo risco quando comparada a estratégias um pouco mais ousadas, como o Investimento Direto, que, segundo Kotler e Keller (2013), apresenta maior grau de complexidade e risco em sua implementação.

Quanto à seleção dos mercados para internacionalização, deu-se puramente por critérios intuitivos. Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012), existe por parte dos executivos envolvidos no processo de internacionalização a preferência à escolha de mercados similares ao mercado doméstico, pois o gestor possui maior conhecimento do país e de sua cultura. De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012), a seleção de mercados deve ser tomada com base em critérios intuitivos e critérios objetivos, em que se faz o uso de técnicas ou métodos mais adequados para seleção de mercados para que se possa ter uma seleção mais embasada e mais assertiva na seleção de países para internacionalizar. Talvez pela escassez de recursos financeiros para selecionar mercados por meio de critérios objetivos, como, por exemplo, uma pesquisa de mercado para descobrir países com maior aceitação de seus produtos, a seleção de mercados na Pipa tenha se dado por critérios intuitivos.

Quanto a sua estratégia para seleção de produtos, foi adotada a estratégia de adaptação do produto. Nessa estratégia, segundo Warren Keegan (apud Kotler e Keller, 2013), os produtos são adaptados para apresentarem características mais similares ao gosto do consumidor de certa localidade. Nessa estratégia de adaptação do produto às características de certa localidade, a probabilidade de assertividade e aceitação do produto no mercado externo é maior, uma vez que os produtos serão moldados para atender as características desejadas por tal consumidor.

Sua estratégia de precificação será baseada no custo de produção e venda do produto. Kotler e Keller (2013) defendem uma estratégia de preço global com base nos custos de fabricação de cada país com a adição de um mark-up padrão a todos os mercados a que uma empresa pretende ofertar seus produtos. A Pipa utilizará tal estratégia de precificação realizando cálculo sobre os custos de fabricação de seus produtos para, então, criar um preço competitivo para entrada em mercados estrangeiros.

Com base nos dados obtidos na coleta de dados, podemos também concluir que a Pipa Social teve como principal motivação para internacionalização, além dos motivos já relatados no decorrer do estudo como a possibilidade de ganho de mercado e aumento de sua receita proveniente do ganho de mercado e produção em escala, a diversificação de mercados. Com isso, será possível operar em mercados novos por meio do processo de internacionalização e, assim, diminuir o risco de quebra de seu negócio, uma vez que estará atuando em seu mercado local e em mercados externos por meio da exportação, o que também poderá lhe proporcionar menor dependência do mercado interno quando implantado e estruturado seu processo de internacionalização.

Podemos também concluir que a estratégia de internacionalização é para a Pipa uma oportunidade para expor seus produtos no mercado externo e adquirir parcerias fora do país de origem, conforme for ganhando maturidade em suas atividades internacionais e reconhecimento no mercado externo.

Por fim, conclui-se que, tendo o grande potencial de mercado observado por Helena aliado à sua estratégia de internacionalização por meio de parcerias e a produção em escala se concretizados, esse processo poderá render à Pipa bons frutos.

Referências

APEX-BRASIL (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento) Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 28 de Outubro de 2017.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. Tradução Juliana Abdalla Saad; revisão técnica Roberto Meireles – 10. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2001.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Tradução Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte; revisão técnica Ricardo Pitelli Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: Para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas S.A, 2012

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. Tradução Eliane Kanner, Maria Emilia Guttila, All Tasks; revisão técnica Paulo Roberto Gião e Moacir de Miranda Oliveira Junior – 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli – 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Loja ONG Pipa Social, Disponível em: <<https://www.lojapipa.org.br/>>. Acesso em 16 de setembro de 2017

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Internacionalização de Empresas: teorias e aplicações**, São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

ONG Pipa Social (Organização Não Governamental Pipa Social) Disponível em: <<https://www.pipasocial.org.br/>> Acesso em 16 de Setembro de 2017.

PEIEX (Programa de Qualificação para Exportação) Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peix>>. Acesso em: 28 de Outubro de 2017.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F.. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. Tradução

EZ2 Translate; revisão técnica Rodney de Souza Nascimento. São Paulo: Cengage Learning, 2011.