

Processo de internacionalização de uma empresa no setor de produtos naturais do Rio Grande do Norte: Um estudo de caso

Internationalization process of a company in the natural products sector of Rio Grande do Norte: A case study

Proceso de internacionalización de una empresa del sector de productos naturales de Rio Grande do Norte: Estudio de caso

Recebido: 29/03/2021 | Revisado: 04/04/2021 | Aceito: 12/04/2021 | Publicado: 23/04/2021

Aldivan Vicente de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7630-4754>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: kuywiksa@gmail.com

Jennifer Rayssa Costa do Nascimento

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6357-4851>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: jenniferrayssa@hotmail.com

João Florêncio da Costa Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3962-1010>

Universidade Potiguar, Brasil

E-mail: florencio.costa@unp.br

Resumo

Atualmente, diversos fatores impulsionam a internacionalização das empresas, porém, esses mesmos fatores são permeados de riscos potenciais como barreiras físicas e culturais, além da severa competição que existe no mercado mundial. Neste contexto, o presente trabalho analisa e descreve como se deu o processo de inserção internacional de uma empresa Potiguar no segmento de castanhas, frutas secas e produtos oleaginosos com dez anos no mercado externo (países do MERCOSUL). O trabalho possui uma abordagem descritiva, de natureza essencialmente qualitativa, seguindo o modelo metodológico de estudo de caso. A coleta de dados se deu através de análise documental e de entrevistas estruturadas e semiestruturadas com o CEO da empresa. Na análise documental, buscou-se levantar as principais teorias sobre internacionalização e comércio exterior, assim como dados relevantes da empresa e seu mercado alvo. Nas entrevistas estruturadas, utilizou-se um questionário com uma escala tipo *Likert* de modo a quantificar aspectos subjetivos da vivência do empresário, baseando-se nos principais construtos relativos à internacionalização de empresas presentes na literatura especializada. Através da análise dos dados foi possível observar que a empresa é bem estruturada nos elementos estratégicos, táticos e operacionais relativos à exportação apresentando poucas lacunas estruturais ou estratégicas. A empresa possui uma estratégia de internacionalização ativa e gradual, voltada para aproximação com mercados culturalmente próximos e pode servir de modelo para outras empresas do ramo devido à sua maturidade exportadora. Também foi possível apontar elementos pontuais para a melhoria das estratégias de comercialização dos produtos empresa e sua estratégia de transição digital.

Palavras-chave: Internacionalização; Comércio exterior; Inserção internacional; Estudo de caso.

Abstract

Currently, several factors drive the internationalization of companies; however, these same factors are permeated by potential risks such as physical and cultural barriers, in addition to the severe competition that exists in the world market. In this context, the present work analyzes and describes how the process of international insertion of a Potiguar company took place in the segment of nuts, dried fruits and oleaginous products with already 10 years' experience with exports (MERCOSUR countries). The work has a descriptive approach, and an essentially qualitative nature, following the Case Study Methodology. Data collection took place through documentary analysis and structured and semi-structured interviews with the company's CEO. In the documentary analysis, we sought to raise the main theories on internationalization and foreign trade, as well as relevant data from the company and its target market. In the structured interviews, a questionnaire with a Likert-type scale was used in order to quantify subjective aspects of the entrepreneur's experience, based on the main constructs related to the internationalization of companies present in the specialized literature. Through the analysis of the data it was possible to observe that the company is well structured in the strategic, tactical and operational elements related to exports, presenting few structural or strategic gaps. The company has an

active and gradual internationalization strategy, aimed at approaching culturally close markets and can serve as a model for other companies in the industry due to its export maturity. It was also possible to point out specific elements for improving the marketing strategies of the company's products and its digital transition strategy.

Keywords: Internationalization; Foreign trade; International insertion; Case study.

Resumen

Actualmente, varios factores impulsan la internacionalización de las empresas, sin embargo, estos mismos factores están permeados por riesgos potenciales como barreras físicas y culturales, además de la severa competencia que existe en el mercado mundial. En este contexto, el presente trabajo analiza y describe cómo se llevó a cabo el proceso de inserción internacional de una empresa Potiguar en el segmento de frutos secos, frutos secos y productos oleaginosos con diez años en el mercado exterior (países del MERCOSUR). El trabajo tiene un enfoque descriptivo, de carácter esencialmente cualitativo, siguiendo el modelo metodológico de estudio de caso. La recogida de datos se realizó mediante análisis documental y entrevistas estructuradas y semiestructuradas con el director general de la empresa. En el análisis documental se buscó plantear las principales teorías sobre internacionalización y comercio exterior, así como datos relevantes de la empresa y su mercado objetivo. En las entrevistas estructuradas, se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert con el fin de cuantificar aspectos subjetivos de la experiencia del emprendedor, a partir de los principales constructos relacionados con la internacionalización de empresas presentes en la literatura especializada. A través del análisis de los datos se pudo observar que la empresa es bien estructurada en los elementos estratégicos, tácticos y operativos relacionados con las exportaciones, presentando pocas brechas estructurales o estratégicas. La empresa tiene una estrategia de internacionalización activa y gradual, orientada a acercarse a mercados culturalmente próximos y puede servir de modelo para otras empresas del sector por su madurez exportadora. También fue posible señalar elementos específicos para mejorar las estrategias de marketing de los productos de la empresa y su estrategia de transición digital.

Palabras clave: Internacionalización; Comercio exterior; Inserción internacional; Estudio de caso.

1. Introdução

A globalização dos mercados que vem acontecendo ao longo dos anos vem criando oportunidades e desafios no que se refere à expansão para o mercado externo. Nesse sentido, as instituições passaram a guiar seus negócios para o mercado internacional, precisando passar por planejamento estratégico e regulação de seus processos e serviços em âmbito internacional, avaliando assim seu ambiente interno e externo (Gupta & Bose, 2018; Costa et al, 2019).

Considerando essa realidade, as corporações visam na expansão internacional a oportunidade de aumentar as vantagens competitivas e maximização dos lucros (Woo, 2020; Costa, 2020). São diversos os motivos que levam as empresas à internacionalização (Acedo e Jones, 2007) tais como “*aumentar as vantagens competitivas da empresa, aperfeiçoar a rede de relacionamentos, maximizar lucros, diminuir custos e diversificar o capital intelectual através da expansão em mercados estrangeiros*” (Costa, 2020, p. 41). Portanto, é importante antes de se inserir no mercado externo, definir quais são as motivações que impulsionam a empresa a exportar seu produto e serviço para além das fronteiras (Pinto, 2020; Andersson & Evers, 2015).

A empresa foco deste estudo é uma organização Potiguar que atua no segmento de castanhas, frutas secas e produtos oleaginosos. As lojas estão localizadas em dois bairros nobres da cidade e seus produtos estão espalhados pela grande Natal, estes são destinados a clientes da Classe A e B pela qualidade da marca, a empresa comercializa para o Nordeste e outras regiões do Brasil. Entretanto, não se limitou apenas ao território nacional, conseguindo colocar seu produto no mercado externo, com dez anos de atuação no mercado internacional, realizando exportação direta dos seus produtos para os países do MERCOSUL, como também importação de frutas secas da Ásia.

Neste contexto, o presente artigo busca analisar e descrever o processo de internacionalização desta empresa, com o propósito de conhecer como este processo funciona na realidade de uma organização de atuação primariamente regional, mas com significativa experiência no cenário internacional. O artigo busca também analisar quais as barreiras mais comuns à internacionalização a partir da perspectiva do CEO da empresa, de modo a poder sugerir insights para melhoria de estratégias e processos de internacionalização tanto para a empresa estudada quanto para outras empresas do ramo.

2. Referencial Teórico

A internacionalização é entendida como a busca de expandir as atividades da empresa no comércio internacional. Ela tem como objetivo garantir a sobrevivência da corporação e manter a competitividade, através da inserção no mercado estrangeiro (Culpi, 2020; Costa et al, 2019; Coviello, 2006).

Assim, as corporações visam no processo de internacionalização a oportunidade de expandir seus negócios para além das fronteiras de origem. A classificação de internacionalização se dá pelo aumento do engajamento da empresa nas atividades internacionais, com a finalidade de: *“aumentar as vantagens competitivas, aperfeiçoar a rede de relacionamentos, maximizar lucros, diminuir custos e diversificar o capital intelectual através da expansão em mercados estrangeiros”* (Costa, 2020, p. 41).

Nesse contexto, Mariotto (2007) considera o processo de internacionalização como o engajamento das empresas nas operações internacionais, em que o primeiro contato se dá por meio das atividades de exportação e importação. De acordo com Mercher (2020, p. 8), *“internacionalizar seria o ato de fazer-se presente em outra nação com fins público e privado”*. Este processo provê duas possibilidades: a ativa, em que surge a intenção de se internacionalizar criando estratégias para se inserir no cenário internacional, aproveitando todas as oportunidades que proporcionam crescimento e investimentos; e a passiva ou receptiva, quando a ideia de se internacionalizar não parte diretamente da organização, mas surge de agentes internacionais (Kraus, 2006). Nessa possibilidade é exigido o máximo de atenção em avaliar *“quem são as partes, quais são os interesses, as propostas e ganhos a médio e longo prazo.”* (Mercher, 2020, p.12).

É fundamental para as organizações identificar dois aspectos importantes. O primeiro seria verificar as potencialidades da empresa no que se refere aos produtos ou serviços, analisando quais países são adequados para receber e quais promovem vantagens competitivas, a segunda é saber se durante o processo de inserção no mercado externo, as estratégias utilizadas foram ativas ou receptivas e, ainda, se a instituição possui profissionais capacitados para a gestão internacional, especificamente do capital intelectual e do investimento estrangeiro direto (Mercher, 2020; Park & Lipuma, 2020; Woo, 2020; Baum, Schwens & Kabst, 2013).

Existem duas importantes razões para a internacionalização de empresa e essas razões se dividem em dois grupos de acordo com grau variado de interdependência. O primeiro grupo, proativo e agressivo, diz respeito à busca da corporação pelo aumento dos lucros, recursos e pela melhoria da qualidade dos produtos/serviços, benefícios tributários e economias de escala. O segundo grupo é a base reativa e defensiva, que retrata as pressões de competição, proteção do mercado local, obstáculos do mercado interno, excesso de produção, vendas sazonais e aproximações culturais com o mercado externo (Costa, 2020; Acedo & Galán, 2011; Kaus, 2006). Também é preciso enfatizar que *“ao atuar em mercados externos, a empresa pode fazer uso dos mesmos recursos e competências que lhe conferem vantagem competitiva no mercado original”* (Rezende & Campos, 2010, p.63).

Expandir o *networking* é um fator determinante para o processo de internacionalização, visto que esse fenômeno possibilita o aumento da rede de relacionamentos da empresa em nível internacional (Pinto, 2020; Coviello, 2006) superando os obstáculos *“à internacionalização especialmente para pequenas e médias empresas, assim como para entender o modus operandi do processo de internacionalização destas mesmas tanto em mercados maduros quanto emergentes, onde a importância das atividades de networking é ainda mais exacerbada”* (Costa, 2020, p. 46).

As barreiras à internacionalização são multifacetadas, e atingem especialmente pequenas e médias empresas, pois suas capacidades financeiras e operacionais são naturalmente restritas, devido seu porte ser menor, tem-se então um fator limitante. Os obstáculos partem do macro como desvalorização da moeda, questões burocráticas e padronização, como também micro específico de cada organização associado ao mercado de atuação e do tipo de indústria que representa. Desta maneira, a

capacidade de permanecer firme nas atividades comerciais internacionais depende das habilidades de desenvolver estratégias que permitam às empresas a superarem cada obstáculo (Pinto, 2020; Barateiro, 2020; Costa 2020).

Os obstáculos à internacionalização podem ser reduzidos quando as corporações adotam um plano estratégico capaz de identificar essas limitações e superá-las (Pinto, 2020; Costa, 2020). No Quadro 1 apresenta-se um resumo dos tipos de barreiras e suas vertentes.

Quadro 1. Barreiras, Vertentes e Estratégias.

| Barreiras | Vertentes |
|--------------------------------|---|
| Falta de recursos | Falta de recursos humanos. Falta de pessoal capacitado em P&D. Falta de informação acerca de mercados externos. Canais de vendas inapropriados. Falta de acesso às novas tecnologias. Baixo capital de giro. |
| Restrições financeiras | Fundos inadequados. Dificuldade em conseguir crédito governamental. Processos longos e complicados para conseguir crédito bancário. Pouco acesso a FDI. |
| Baixa orientação empreendedora | Atitude negativa (aversão ao risco e dependência de subsídios governamentais). Ausência de estratégia de mitigação de risco. Recursos presos na exploração do mercado interno. |
| Falta de competitividade | Má gestão do conhecimento e da inovação. Falta de qualidade dos produtos (acreditações internacionais e reputação). Limitações logísticas e mercadológicas. Tecnologia inadequada. Deficiências no processo de P&D. |
| Interferência Política | Barreiras comerciais e alfandegárias. Variação nas regulações entre países. Governos instáveis. Alto índice de burocracia. Taxação elevada. |
| Restrições de gestão | Dificuldade em ganhar a confiança de stakeholders. Falta de expertise na área. Alto índice de turnover. Restrições de tempo de planejamento estratégico. Ausência de uma estratégia de expansão internacional. Planejamento orçamentário deficiente. |
| Distâncias Culturais | Barreiras culturais. Restrições linguísticas. Diferenças religiosas. Problemas com liderança e estilos de gestão. |
| Distâncias Físicas | Infraestrutura precária, Altos custos de deslocamento, Barreiras logísticas e de transporte. |

Fonte: Adaptado de Costa (2020); Costa et al (2019).

3. Metodologia

O presente trabalho possui uma abordagem descritiva, com natureza qualitativa, seguindo o modelo metodológico de estudo de caso (Saunders; Lewis & Thornhill, 2016; Yin, 2001). A coleta de dados se deu através de uma estratégia de triangulação focando-se em análise documental, aplicação de questionário de pesquisa e entrevista semiestruturadas com o CEO da empresa.

Com relação à análise documental, foi feito um estudo da literatura vigente em internacionalização e exportação, focando-se na indústria de castanhas, frutas secas e produtos oleaginosos. O instrumento de pesquisa foi adaptado de Costa

(2020) e Costa et al. (2019), baseando-nos nos principais construtos relativos à internacionalização de empresas presentes na literatura especializada. Na aplicação do instrumento de pesquisa, foi utilizada uma escala tipo *Likert* de modo a quantificar aspectos subjetivos da vivência do empresário e sua atuação internacional (Boone e Boone, 2012). Por fim, utilizou-se também um roteiro semiaberto para entrevista com o CEO da empresa, com o intuito de entender a história da empresa, sua missão, objetivos, processos e metas no que tange o processo de internacionalização.

Realizou-se uma visita presencial à empresa, na qual o primeiro momento da entrevista foi voltado para coleta de dados baseados no referencial teórico com perguntas gerais sobre produtos/serviços e motivações para a expansão internacional, de como se deu a escolha dos países para exportação e, no segundo momento procedeu-se a aplicação do questionário semiestruturado (Costa 2020; Vicente e Nascimento 2020).

O Quadro 2 resume os detalhes do instrumento de pesquisa aplicado

Quadro 2. Aspectos da Elaboração do Instrumento de Pesquisa e Tratamento de Dados.

| Aspecto | Detalhes |
|-------------------------------|---|
| Quantidade de questões | 38 |
| Natureza dos dados | Quantitativos (Valores sobre os construtos) |
| Escala | Tipo Likert de 5 pontos |
| Opções da escala | 0 Não sei/ Neutro 1. Discordo Totalmente 2. Discordo Parcialmente 3. Concordo Parcialmente 4. Concordo Totalmente |
| Ordem da escala | Simétrica, linear e crescente – quanto mais alto o valor, mais positiva a resposta. |

Fonte: Baseado em Costa (2020).

A entrevista semiestrutura seguiu um roteiro aberto com 13 perguntas (Portal da Indústria, 2017; Vicente e Nascimento 2020) que visavam apreender a estratégia de internacionalização da empresa, focando-se na narrativa de seu CEO e fundador. As respostas foram gravadas com consentimento do entrevistado e posteriormente transcritas. Obteve-se um total de 90 minutos de depoimento do empresário e cerca de 5000 palavras. O roteiro continha as seguintes perguntas norteadoras:

1. A partir de qual produto o senhor começou a comercializar?
2. O que te levou a buscar o mercado da castanha?
3. O que motivou o processo de internacionalização da Produtos Lucena?
4. Para exportação direta a empresa precisa se registrar em algum órgão específico?
5. A empresa espera chegar até quais países?
6. A empresa ainda importa frutas do exterior?
 - a. Se sim quais? Por quê? Há produtor local? Há demanda crescente?
7. Qual o melhor país para vender castanha?
8. Quais são as inovações na produção de castanha
9. Quais foram as etapas percorridas pela empresa para chegar ao ponto de exportar?
10. Foi utilizado algum processo de estudo para internacionalizar sua empresa?
11. A empresa precisou inovar seu modelo de negócio para exportação?
12. Quem são seus concorrentes diretos e indiretos?
13. O que vocês têm feito para criar uma identidade visual da empresa?

A análise dos dados foi feita através da estatística descritiva, comparando os principais pontos da escala tipo *Likert* do instrumento de pesquisa com as respostas da entrevista semiestruturada e os dados documentais considerados, triangulando assim a análise de modo a se fundamentar em diferentes fontes de evidências (Saunders; Lewis & Thornhill, 2016; Yin 2001).

4. Resultados e Discussões

Tanto o instrumento de pesquisa quanto a entrevista semiestruturada possibilitou a coleta de dados para o desenvolvimento do perfil do empreendedor e características essenciais da empresa avaliada.

O empreendedor é o fundador da empresa e possui apenas o segundo grau completo. Em sua trajetória, a opção pelo ‘comércio’ se deu pela busca de um meio de vida. O empreendedor diversifica atualmente seu portfólio de atividades, trabalhando em outras indústrias no setor privado, o que mostra que a empresa já possui uma estrutura de atividades organizadas e gestão profissional.

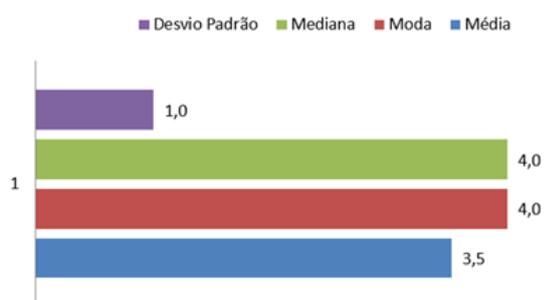
A empresa, que se enquadra no ramo de oleaginosos e possui o enquadramento tributário de Lucro Presumido, já atua há mais de 15 anos, tendo dedicado boa parte de sua existência, cerca de 10 anos, a investir no mercado exterior através da exportação; e conta com cerca de 50 colaboradores.

Há uma considerável maturidade da empresa no que tange à internacionalização e exportação de seus produtos, visto que além de já ter exportado para o mercado americano e sul-americano, a empresa também trabalha com importação de produtos da Ásia, estabelecendo parcerias comerciais com empresas estrangeiras tanto para distribuição do produto como para o desenvolvimento de novos produtos, tendo já feito várias pesquisas em mercados alvos no exterior.

A empresa possui uma considerável maturidade digital no que tange à prospecção de mercados, utilizando-se de ferramentas como Vitrine do Exportador (<http://www.vitrinedoexportador.gov.br/bens/>); *Enterprise Europe Network* (<https://een.ec.europa.eu/>); e *Trade Map* (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Também possui presença digital nas mídias sociais, tendo já feito promoções no Instagram, Facebook, YouTube, Twitter e LinkedIn. Porém, não se notou nenhuma estrutura sistematizada para utilização das mídias e transição digital da comunicação comercial como também a ausência de um site da empresa adaptado à estratégia de internacionalização ou mesmo ao mercado local. Percebe-se que o networking da empresa é feito primariamente de forma analógica, através da participação em feiras negócios levando à criação de vínculos comerciais com empresas estrangeiras.

Para a validação dos resultados da escala tipo *Likert*, utilizou-se a análise estatística de tendência central: média, moda, mediana e desvio padrão (Boone & Boone, 2012; Singh, 2006). A Figura 1 apresenta essas medidas, baseada na resposta do empresário ao questionário, seguida do valor estabelecido em cada questão no Quadro 3.

Figura 1. Estatística Descritiva.



Fonte: Autores.

Quadro 3. Instrumento de Pesquisa e Valores Estabelecidos pelo Empresário.

| Pergunta | Média |
|--|-------|
| 1. Minha empresa possui um plano estratégico orientado para a expansão internacional. | 4 |
| 2. O meu produto/serviço atende a uma demanda global. | 2 |
| 3. O meu produto/serviço possui características que o tornam competitivo em nível internacional. | 4 |
| 4. Eu possuo contatos estabelecidos com parceiros em nível internacional. | 4 |
| 5. Meu produto/serviço pode ser comercializado através de múltiplos canais de vendas. | 4 |
| 6. A estrutura da minha empresa está adequada/pode se adequar facilmente para atender ao mercado externo. | 4 |
| 7. Meu produto /serviço foi desenvolvido após estudar o comportamento de diferentes consumidores em nível global. | 4 |
| 8. Existem similaridades culturais entre o mercado local e o mercado de países vizinhos que facilitam a comercialização do meu produto. | 3 |
| 9. A minha empresa possui missão corporativa já definida e compreende a atuação internacional. | 4 |
| 10. Eu já exerci atividade empreendedora voltada para o mercado internacional. | 4 |
| 11. Eu já participei de feiras/congressos/eventos internacionais voltados para a atividade empreendedora. | 4 |
| 12. Meu histórico de estudos favorece o entendimento e/ou a atuação nos mercados internacionais. | 0 |
| 13. Eu domino pelo menos uma língua estrangeira. | 1 |
| 14. A expertise presente em meus produtos/serviços é única | 4 |
| 15. Minha empresa pode ser considerada uma startup de alta tecnologia. | 3 |
| 16. Eu possuo um planejamento estratégico voltado para o mercado internacional. | 4 |
| 17. Eu possuo acesso/contato com investidores internacionais. | 4 |
| 18. Eu considero a minha rede de relacionamentos com o mercado exterior satisfatória. | 4 |
| 19. A minha marca é adequada para atuação em mercados internacionais. | 4 |
| 20. Minha rede de contatos favorece a transferência de tecnologia. | 4 |
| 21. As eficiências/deficiências de meu produto/serviço foram estudadas de modo a favorecer um processo de inovação contínuo. | 4 |
| 22. O planejamento organizacional de minha empresa possui foco no processo de inovação e P&D. | 4 |
| 23. Os recursos em minha empresa são alocados com vistas à atividade inovadora. | 4 |
| 24. Meu produto/serviço é inovador. | 4 |
| 25. Minha empresa desenvolveu métodos inovadores de produção/comercialização de seus produtos/serviços. | 4 |
| 26. Meu produto/serviço foca essencialmente novos mercados ainda não atendidos por produtos/serviços existentes. | 3 |
| 27. Eu conheço e tenho acesso aos mecanismos de obtenção de crédito governamental. | 3 |
| 28. As taxas cambiais favorecem a expansão internacional de minha empresa. | 3 |
| 29. Para minha empresa, o mercado externo não é mais competitivo que o mercado interno. | 4 |
| 30. Minha empresa possui patente(s) protegida(s) internacionalmente. | 1 |
| 31. A qualidade da mão-de-obra local não dificulta a internacionalização de minha empresa. | 4 |
| 32. A qualidade da mão-de-obra no exterior não dificulta a internacionalização de minha empresa. | 4 |
| 33. As barreiras comerciais/ alfandegárias que minha empresa enfrentaria nos mercados internacionais alvos não dificultam o processo de internacionalização. | 4 |
| 34. Eu conheço as variações de regulações entre meu país e o meu mercado internacional alvo. | 4 |
| 35. Eu entendo as restrições legais envolvidas no processo de internacionalização | 3 |
| 36. Eu conheço os melhores canais para transferência de fundos | 4 |
| 37. Minha empresa possui acesso à infraestrutura adequada para expandir internacionalmente | 4 |
| 38. Minha empresa possui um planejamento financeiro/orçamentário que engloba a diminuição de custos logísticos relacionados à expansão internacional | 4 |

Fonte: Baseado em Costa (2019, 2020).

Com base na Figura 1, pode-se interpretar por meio da análise estatística que existe coerência entre as respostas dadas pelo empresário, o que indica que a empresa é de fato internacionalmente madura. Os valores da média, moda e mediana estão bem próximos, com um desvio padrão muito pequeno, o que indica uma empresa bem estruturada nos elementos estratégicos, táticos e operacionais relativos à exportação assim como ausência de lacunas estruturais ou estratégicas. Assim, pode-se inferir que a média aritmética pode ser usada para a determinação de um rank de maturidade em internacionalização baseado no instrumento utilizado.

Na análise do Quadro 3, percebe-se também que a falta de escolaridade não foi um empecilho para a criação da empresa (questões 12 e 13), tampouco para seu processo de internacionalização. O empreendedor confirmou na entrevista que acredita que o *feeling* do negócio não se aprende em livros, mas no dia-a-dia e os processos mais complexos podem ser auxiliados por funcionários especializados. A questão com relação às patentes (questão 30) não tem efeito prejudicial sobre o desempenho internacional da empresa, dado que trabalha em um mercado de *commodities*. Assim, as únicas questões com valores baixos são representam desafios ou barreiras consideráveis à internacionalização da empresa.

O empresário afirma que a empresa possui um plano estratégico orientado para expansão internacional (questão 1) esse é o aspecto mais fundamental para dar suporte à expansão internacional (Costa, 2020). O empresário também possui forte *networking* internacional (questão 4) e considerável experiência, o que empresta um alto grau de maturidade ao negócio.

Baseado nos valores contidos da Figura 1 e no Quadro 3 assim como na análise da entrevista semiestruturada, é possível traçar algumas inferências sobre a natureza da empresa em relação ao processo de internacionalização e isolar os principais elementos que a tornam competitiva em nível internacional:

- A empresa possui plano estratégico voltado para expansão internacional, como também atividade empreendedora voltada para o mercado externo.
- Para expansão da marca a empresa buscou aumentar sua rede de relacionamentos internacionais (*networking*).
- A organização atende com seriedade a todas as normas internacionais exigidas para a exportação, que vão desde o ambiente de produção até o recebimento dos produtos.
- A empresa dá máxima atenção a todos os protocolos de fabricação e validade, que passam por constantes fiscalizações da Anvisa.
- Todos os produtos importados e exportados dos Estados Unidos possuem laudos que atestam a qualidade e juridicidade dos produtos.
- A empresa possui acesso à infraestrutura adequada, planejamento financeiro e orçamentário que engloba a diminuição dos custos logísticos que são relacionados à expansão internacional.
- Foco em mercados ainda não alcançados tendo como principal objetivo expandir a empresa dentro do bloco de integração regional MERCOSUL pela similaridade cultural e integração política (Costa, 2020) que facilitam o *modus operandi* da corporação.
- Quanto ao engajamento da organização no mercado externo, pode-se considerar como ativa, definido pela busca de melhorar a qualidade dos produtos e serviços executados, com o objetivo de acompanhar todas as mudanças do mercado internacional, podendo envolver-se cada vez mais na economia global.
- Para a exportação direta foi necessário buscar conhecimentos técnicos, organização de controle de qualidade dos produtos e serviços.
- Para o processo de inserção internacional no que se refere às questões aduaneiras, foram contratadas empresas terceirizadas com profissionais capacitados e conhecimentos técnicos no mercado externo.

5. Conclusão

São diversas as razões para a internacionalização de empresas: a busca por novos mercados, maximização dos lucros e participação dos fluxos no mercado internacional são algumas motivações que levam as corporações expandirem os negócios para além de suas fronteiras. Entretanto, existem diversos fatores dentro desse processo que representam as barreiras físicas e culturais e que limitam, assim, pequenas e médias empresas a se inserirem no mercado externo. A empresa foco deste estudo é uma empresa Potiguar que atua no segmento de castanhas, frutas secas e produtos oleaginosos com dez anos de participação no

mercado estrangeiro realizando exportações para países do MERCOSUL. Atualmente possui parcerias na Argentina com duas lojas e no Chile com três lojas. Nos últimos três anos, a empresa vendeu também para Portugal, Espanha, Canadá e Estados Unidos, contudo o principal foco é o MERCOSUL.

A entrevista semiestruturada permitiu uma maior interação com o empresário, complementando os dados previamente coletados no instrumento de pesquisa e na análise documental. Notou-se que os principais elementos que favoreceram o processo de internacionalização foram: i) desenvolvimento da qualidade do produto; ii) fortalecimento da matéria-prima; iii) aquisição de conhecimento de mercado onde o produto pudesse obter vantagens competitivas; iv) associação com empresas terceirizadas para resolução de questões aduaneiras e outros desafios logísticos e de marketing.

Percebeu-se, ainda, que a empresa seguiu um processo de internacionalização gradual, porém ativo, baseado na busca por mercados culturalmente próximos.

A pesquisa enfrentou dificuldades na coleta de dados documentais sobre a empresa, não tendo conseguido acesso a números que poderiam dar maior embasamento à determinação do grau de internacionalização da mesma. A ausência de um site institucional da empresa também prejudicou a coleta de dados e a triangulação da análise.

Dado que a pesquisa se constitui em um Estudo de Caso, não é possível fazer generalizações sobre a indústria. Assim, outras análises mais amplas deveriam ser conduzidas para determinar o modelo de internacionalização das empresas deste setor. Todavia, tendo em vista que a empresa estudada é líder no mercado, os insights são fundamentais para guiar outras empresas do ramo no processo de internacionalização, de modo a estabelecer um conjunto de *best practices* para o setor.

Como sugestão para melhorar a atuação da empresa estudada, dado que a mesma não possui site institucional, seria relevante o desenvolvimento do mesmo, de forma a poder consolidar sua presença digital e facilitar futuras parcerias comerciais, assim como informar o consumidor local e proporcionar as bases para uma futura estratégia de *e-commerce* primariamente em nível regional, mas com potencial para expansão nacional.

Referências

- Acedo, F., & Galán, J. (2011). Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal* 29(6):648–670.
- Acedo, F., & Jones, M. (2007) Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3): 236–252.
- Alessandra, H.; & Hilka P. M. (2019). Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: um estudo multi casos nos contextos brasileiro e espanhol. *Revista eletrônica de ciência administrativa*, 18 (1), 1-20. <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2600/1065>
- Andersson S, & Evers N. (2015) International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *International Entrepreneurship Journal*. 13:260–276.
- Barrateiro, B. B. S. P. (2020). Identificação de Barreiras à Internacionalização de Empresas do Setor da Saúde: Análise do Caso OG Medical. Faculdade de Economia-Universidade do Porto. Porto, Portugal. <https://hdl.handle.net/10216/127605>.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*. <https://doi.org/10.1177/0266242611428343>
- Boone, H. N. J.; & Boone, D. A (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 30.
- Borges, J.T. (2012). Comércio exterior no Brasil. In: Borges, L.A. *Financiamento ao comércio exterior: o que uma empresa precisa saber*. Curitiba: Intersaberes.
- Caseiro, L. (2014). Internacionalização de empresas brasileiras: estratégias e alternativas de política industrial. IX Workshop Empresa, empresários e sociedade.
- Cintra, R.; & Mourão, B. (2005). *Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras*.
- CNI (2017). 30 perguntas e respostas sobre o passo a passo das exportações. Portal da Indústria. <https://noticias.portaldaindustria.com.br/listas/30-perguntas-e-respostas-sobre-o-passo-a-passo-das-exportacoes/>.
- Costa J. F. Jr et al. (2018). The Impact of Big Data on SME's Strategic Management: A Study on a Small British Enterprise Specialized in Business Intelligence. *Journal of Management and Strategy*, 9(4). <https://doi.org/10.5430/jms.v9n4p10>

- Costa, J. F. Jr. et al. (2019). A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument. *European Journal of Scientific Research* 334 (3) 59.
- Costa, J. F. Jr. (2020). *Gestão de internacionalização para incubadoras e empresas incubadas*. edunp.
- Coviello, N. E. (2006) The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37 (5) 713–731, 2006.
- Craig, J., & Grat, R. (1999). Gerenciamento estratégico. Littera Mundi.
- Dalla C.; & Armando J. (2011). O que leva uma empresa a internacionalizar? In: Dalla C.; Armando J. Estratégias e negócios diante da internacionalização, Curitiba: Ibpx.
- Gil, A.C. (2002). Como elaborar um projeto de pesquisa. Atlas.
- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Digital transformation in entrepreneurial firms through information exchange with operating environment. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103243>
- Honório, L. C. A. (2008). internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 9 (2) 128-151
- Kraus, P. G. (2006) O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, 11(2), 25–47.
- Lara, L. S. M. de, & Verdu, F. C. (2017). A internacionalização das médias empresas brasileiras. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(3), 245-257. <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v39i3.35513>.
- Mercher, L. (2020). Estratégias de internacionalização. Contentus.
- Nascimento, I. et al. (2020). Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. 15(3), 1-18.
- Nunes, M. P. et al (2020). Desfilando nos pés das celebridades internacionais – A internacionalização da marca Schutz e as inovações no modelo de negócios do grupo Arezzo & Co. *E&G Economia e Gestão*. 20(55), 1-19.
- Oliveira, M. T. I. (2007). Livre comércio versus protecionismo: uma análise das principais teorias do comércio internacional. *Revista Urutágua - revista acadêmica multidisciplinar*. Departamento de Ciências Sociais. Universidade Estadual de Maringá (UEM). www.urutagua.uem.br/011/11oliveira.htm.
- Pádua, N. M. & Filho, H. B. (2013). Economia internacional: o comportamento da balança comercial brasileira entre os anos de 2000 a 2009. *Revista Eletrônica de Debates em Economia*. 2 (1).
- Park, S., & LiPuma, J. A. (2020). New venture internationalization: The role of venture capital types and reputation. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101025>
- Pirett, C. N. S.; et al. (2019). A Importância do Regime Aduaneiro de Drawback para Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 14 (1), 59-75.
- Porter, M. E (1999). A Vantagem Competitivas das Nações. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Editora Campus.
- Rezende, O.; & Campos, L. A. G. (2010). Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem – estudo de caso de uma empresa no setor de pedras ornamentais. *Revista Pretexto*, 11(2), 58-79.
- Santos, J. C.; Sena, S. A. L.; & Rocha, C. I. L. (2009). Competitividade brasileira no comércio internacional de castanha-do-Brasil. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Campo Grande (MT).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. (7a ed.). Pearson Education Limited.
- Silva, J.; & Montalván, D. (2008). Exportações do Rio Grande do Norte: estrutura, vantagens comparativas e comércio intra-industrial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. 46 (2). <https://doi.org/10.1590/S0103-20032008000200010>.
- Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. Newage International Ltd.
- Tripoli, A. C. K., & Prates, R. C. (2016). *Comércio internacional: teoria e prática*. Intersaberes.
- Woo, H. (2020). Foreign venture capital firms and internationalization of ventures. *Multinational Business Review*, 28(3). <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2019-0104>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. Bookman.