



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WILLIAN ALBUQUERQUE FIALHO**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA**  
**BRASILEIRA DE AÇAÍ**

**FORTALEZA – CE**

**2025**

WILLIAN ALBUQUERQUE FIALHO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DE AÇAÍ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra./ Márcia Zabdiele  
Moreira

FORTALEZA – CE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F464p Fialho, Willian Albuquerque.  
Processo de internacionalização: : o caso de uma empresa brasileira de açaí / Willian Albuquerque Fialho. – 2025.  
60 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Plano de Internacionalização. 2. Exportação. 3. Franquia Internacional. 4. Açaí. I. Título.  
CDD 658
-

WILLIAN ALBUQUERQUE FIALHO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DE AÇAÍ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e  
Contabilidade da Universidade Federal do  
Ceará como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Nogueira Holanda Ferreira (Avaliadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Roseilda Nunes Moreira (Avaliadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, em especial à minha avó, à minha mãe e aos meus tios, e à minha namorada, que sempre me apoiaram e incentivaram ao longo dessa jornada de mais de quatro anos na faculdade. Sem eles, eu não teria chegado tão longe.

Aos meus colegas de curso e amigos, que contribuíram significativamente para a minha trajetória, tornando essa experiência mais leve e gratificante.

Aos colegas de trabalho, que, nas empresas por onde passei, muito me ensinaram e compartilharam seus conhecimentos.

Aos professores que se dedicam à arte de ensinar e cumprem sua missão com respeito e comprometimento em relação aos alunos.

E um agradecimento especial à professora Márcia Zabdiele, por seu apoio como orientadora, cuja orientação e dedicação facilitaram meu caminho.

Às professoras Fabiana Nogueira e Roseilda Nunes, pela disponibilidade em integrar a banca examinadora deste trabalho e pelas significativas contribuições ao longo de minha jornada acadêmica.

À Universidade Federal do Ceará pelo ambiente propício ao aprendizado diário e pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional oferecidas.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira de açaí. A pesquisa examina a escolha dos mercados-alvo, as estratégias de entrada e distribuição, a adaptação dos produtos às normas locais e as ações promocionais adotadas. Além disso, analisa as barreiras enfrentadas pela empresa durante a expansão internacional e investiga a composição da equipe, considerando se os funcionários e a matéria-prima são de origem local ou brasileira. Para atingir a tal objetivo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, operacionalizada por meio de uma entrevista com a gestora que faz parte do setor de marketing da empresa. Os resultados mostram que a Empresa X iniciou seu processo de internacionalização em 2022 com foco em Portugal, impulsionada por uma parceria local, optando pela exportação direta e enfrentando barreiras legais e culturais, como a necessidade de adaptar produtos e dificuldades na comunicação com fornecedores. As ações promocionais incluíram a participação em feiras, enquanto a distribuição dos produtos é realizada via transporte aéreo, embora a empresa planeje migrar para o transporte marítimo visando reduzir custos.

**Palavras-chave:** Plano de Internacionalização. Exportação. Franquia Internacional. Açaí

## ABSTRACT

This study aims to investigate the internationalization process of a Brazilian açai company. The research examines the choice of target markets, entry and distribution strategies, product adaptation to local regulations, and promotional actions adopted. Additionally, it analyzes the barriers faced by the company during its international expansion and investigates the composition of the team, considering whether employees and raw materials are of local or Brazilian origin. To achieve this goal, qualitative descriptive research was conducted through an interview with the marketing manager of the company. The results show that Company X began its internationalization process in 2022, focusing on Portugal, driven by a local partnership, opting for direct export, and facing legal and cultural barriers, such as the need to adapt products and communication difficulties with suppliers. Promotional actions included participation in trade fairs, while product distribution is carried out via air transport, although the company plans to switch to sea transport to reduce costs.

**Keywords:** Internationalization Plan, Exportation, International Franchise, Açai.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Incertezas durante o processo de Internacionalização . . . . .	21
Figura 2 - Framework CAGE . . . . .	24
Figura 3 - 4p's do Mix de Marketing . . . . .	27
Figura 4 - Quadro de Congruências . . . . .	34
Figura 5 - Organograma da Empresa X . . . . .	38
Figura 6 - Principais resultados . . . . .	47
Figura 7 - Objetivos Específicos e resultados alcançados . . . . .	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
CEO	Chief Executive Officer
FAPESPA	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICOMEX	Indicador de Comércio Exterior
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>2</b>	<b>PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	15
<b>2.1</b>	<b>Teorias de internacionalização</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Desafios da internacionalização</b> .....	18
<b>2.3</b>	<b>Estratégias de internacionalização</b> .....	21
<b>2.4</b>	<b>Modalidades de entrada</b> .....	24
<b>2.5</b>	<b>4P'S do Marketing</b> .....	26
<b>2.6</b>	<b>Gestão Transcultural</b> .....	29
<b>2.7</b>	<b>O crescimento do setor de açaí no brasil e no mundo</b> .....	30
<b>2.8</b>	<b>Empresas Brasileiras de Destaque no Processo de Internacionalização</b> .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	49
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52

## 1 INTRODUÇÃO

“Seu Cristo é judeu. Seu carro é japonês. Sua pizza é italiana. Sua democracia, grega. Seu café, brasileiro. Seu feriado, turco. Seus algarismos, arábicos. Suas letras, latinas. Só o seu vizinho é estrangeiro” (Bauman, 2005, p. 33). A globalização, processo internacional de integração econômica, social, cultural e política, ganhou força a partir da década de 80, pós Terceira Revolução Industrial e tem transformado a forma como a sociedade se organiza. No setor comercial não é diferente, tal fenômeno tornou a internacionalização das empresas um novo meio de impulsionar os negócios, através da inovação, da captação de novos recursos e alcance de outros mercados (Vendrusculo; Galina, 2020).

A internacionalização das empresas está atrelada a uma série de fatores que envolvem tanto aspectos internos quanto externos da organização. O contexto globalizado oferece oportunidades, mas também desafios significativos para empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. A internacionalização é um fenômeno complexo que pode ser entendido como um processo evolutivo de expansão para novos mercados. Essa expansão envolve um conjunto de ações estratégicas que levam a empresa a se comprometer com operações internacionais em mercados específicos, como define Luostarinen (1994).

Tal fenômeno, a internacionalização, é impulsionado não só pela busca de novos mercados, mas também pela necessidade de manter a competitividade em um cenário globalizado. Segundo Maia (2013), a homogeneização de preferências dos consumidores, novos canais de comunicação e distribuição, além da variedade e qualidade de produtos e serviços, são tendências que incentivam a internacionalização das empresas.

Corroborando com a ideia anterior, Culpi (2020), define que a internacionalização, é compreendida como o processo de expansão de uma empresa para além de suas fronteiras territoriais, impulsionada pela crescente interdependência entre os países. Devido, principalmente, à globalização essa expansão é motivada pela busca por novos mercados e pela necessidade de manter a competitividade em um cenário cada vez mais globalizado.

Dessa forma, a necessidade de adaptação constante por parte das organizações, que precisam revisar suas estratégias e reavaliar suas operações para se manterem competitivas em um ambiente de rápida transformação evidencia que a dinâmica competitiva atual entre as empresas transcende os limites territoriais, expandindo-se para além dos concorrentes diretos e abrangendo novos mercados até então isolados (Tapscott, Caston, 1995).

A crescente competitividade exige que as empresas se adaptem às mudanças do mercado, o que só é possível por meio do monitoramento constante do ambiente externo. Ao se internacionalizarem, as micro e pequenas empresas passam por um processo de transformação, buscando novos mercados e adaptando seus produtos e serviços para atender às demandas de um público mais diversificado (Dau, 2021).

Ademais, a internacionalização das empresas é um tema de crescente relevância no cenário econômico global, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, UNCTAD, se as tendências positivas persistirem, o comércio global em 2024 poderá atingir quase 32 bilhões de dólares. No cenário brasileiro não é diferente, de acordo com dados coletados em 2023 pela pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras, do total de 237 empresas analisadas, 68,9% novos mercados nos próximos dois anos, enquanto 64,4% pretendem se expandir nos mercados em que já atuam.

A internacionalização de empresas brasileiras, com início na década de 1960, era predominantemente conduzida por estatais e conglomerados financeiros, limitando-se, em grande parte, a atividades de comércio exterior. A abertura comercial dos anos 1990 propiciou uma transformação nesse cenário, ampliando tanto o escopo quanto a intensidade da participação das empresas brasileiras em investimentos estrangeiros (Rocha, Silva e Carneiro, 2007).

Acerca do mercado nacional, as exportações brasileiras registraram um crescimento de 1,7% em 2023, atingindo o recorde histórico de US\$ 339,7 bilhões, conforme dados do relatório divulgado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC).

Nesse sentido, sendo do setor alimentício, o açaí vem ganhando destaque a cada ano, segundo dados da Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA), houve um crescimento exponencial na produção de açaí no período entre 1987 e 2022, passando de 145,8 mil para 1,9 milhão de toneladas, um aumento de 13 vezes.

O estado do Pará exerce um papel fundamental na produção nacional de açaí, sendo responsável por 87,3% do total, de acordo com a FAPESPA. Esse destaque é resultado de um conjunto de fatores que impulsionaram o desenvolvimento do setor, como a adoção de tecnologias modernas e o aprimoramento das práticas de cultivo, alavancando a economia e o desenvolvimento da região, além da geração de empregos.

Ademais, de acordo com o último Censo Agropecuário do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizado no ano de 2017, o Pará se destaca como o maior produtor nacional de açaí, com uma produção de 242 mil toneladas em 35,4 mil estabelecimentos rurais (IBGE, 2019).

A partir desse cenário positivo, algumas empresas brasileiras produtoras de açaí estão com os olhos voltados para o mercado externo, iniciando os seus processos de internacionalização, seja exportando a matéria prima, ou abrindo uma loja própria ou até mesmo uma franquia, dentre as outras inúmeras formas de se internacionalizar.

Porém, é necessário preparo e gestão para que esse processo ocorra de forma eficaz e seja vantajoso para a organização, conforme Porter (1993), a competitividade de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de formular e implementar estratégias eficazes para enfrentar as dinâmicas do mercado global.

Buscando compreender os desafios e oportunidades da internacionalização, este estudo investiga o processo de internacionalização de uma empresa do setor alimentício localizada no Ceará, designada como Empresa X por motivos de confidencialidade. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, realizada através de uma entrevista presencial com a diretora de marketing da Empresa X, utilizando um roteiro composto por 12 questões abertas.

## **1.1 Objetivo Geral**

Com o intuito de agregar conhecimento ao contexto de internacionalização das empresas, principalmente, as brasileiras, levando em consideração as particularidades envolvidas nesse processo, este trabalho terá como o objetivo geral investigar o processo de internacionalização de uma Empresa do setor de alimentação, mais especificamente no ramo do Açaí.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- I) Compreender o processo de internacionalização da empresa;
- II) Analisar os aspectos internos e operacionais do processo de expansão;
- III) Avaliar as adaptações e promoções necessárias para a internacionalização;
- IV) Identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização;

## **1.3 Justificativa de pesquisa**

A escolha do tema se justifica devido ao crescimento do número de empresas que estão

se internacionalizando, impulsionado, principalmente, pela globalização e pela expansão das empresas multinacionais. Em um ambiente globalizado, as empresas precisam de conhecimento e compreensão das mudanças para se manterem competitivas, levando em consideração que os mercados tradicionais estão passando por rápidas transformações, tornando-se cada vez mais competitivos. Ademais, a competição não vem apenas de concorrentes tradicionais, mas também de novos participantes e da eliminação de barreiras que antes protegiam mercados isolados (Tapscott, Caston, 1995).

A internacionalização das empresas é um fenômeno impulsionado pela globalização, a medida que as fronteiras comerciais se tornam menos densas e as organizações buscam expandir suas operações para mercados internacionais. De acordo com dados divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Economia, o setor alcançou um resultado histórico em 2021, registrando US\$ 280,4 bilhões, o que representa um aumento de 34% em comparação a 2020. Já em 2022, conforme informações do ICOMEX, o crescimento do comércio exterior continua evidente.

Logo, o desenvolvimento econômico tem o poder de desempenhar um papel essencial nas economias em crescimento, pois promove a distribuição de renda, a ampliação de oportunidades de emprego e geração de riqueza (Sarquis, 2011).

Atrelado ao fenômeno da internacionalização, o mercado de franquias tem mostrado grande potencial de crescimento, especialmente no setor de alimentação. De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 2024, o segmento de alimentação está entre os três principais setores que lideram a expansão internacional de franquias.

Somado a isso, os hábitos alimentares estão se tornando cada vez mais saudáveis, pelo menos é o que indica uma pesquisa que foi realizada pela NDP Group nos Estados Unidos, um dos países que mais consome *fast-foods* no mundo, indicando que, 77% dos consumidores nos Estados Unidos procuram alternativas alimentares mais saudáveis.

Nesse contexto, o açaí se destaca, e de acordo com os dados de 2024 fornecidos pela FAPESPA, os registros oficiais revelam que a produção desse fruto saltou de 145,8 mil toneladas para 1,9 milhão de toneladas, evidenciando um aumento expressivo de mais de 13 vezes durante um período de 36 anos.

Portanto, esta pesquisa é relevante por sua contribuição ao entendimento do processo de internacionalização de empresas, com foco nos desafios e nas oportunidades envolvidos. Dessa forma, o estudo busca compreender o processo de internacionalização da empresa, analisando os aspectos operacionais, as adaptações necessárias e os desafios enfrentados durante a

expansão para o mercado externo. Os resultados esperados visam beneficiar o setor empresarial, acadêmico e individual, fornecendo uma compreensão clara de como se dá o processo de internacionalização de uma empresa nesse contexto.

## 2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Welch e Luostarinen (1988), embora o termo “internacionalização” seja amplamente utilizado, é necessário um esclarecimento preciso, significando o movimento de saída de uma empresa para operacionalizar no mercado exterior. Ao expandir suas operações para mercados internacionais, as empresas enfrentam transformações que afetam seus processos, estratégias e estrutura organizacional. Dessa forma, Hexsel (2003) acredita que tal processo proporciona às empresas operarem com maiores economias de escala, reduzir a sujeição ao mercado interno e se tornar mais competitiva.

Alguns autores descrevem as motivações para a internacionalização, Galimberti e Fracasso (2008) destacam diversos fatores que impulsionam os empreendedores a expandirem seus negócios para mercados internacionais. Entre os principais motivos estão, o desejo do empreendedor de explorar o mercado global, a oportunidade de criar um ambiente mais inovador, o desenvolvimento de redes de relacionamento e o conhecimento aprofundado sobre o mercado externo e seus clientes.

Nesse contexto, a participação em eventos internacionais torna-se uma estratégia crucial para viabilizar a expansão, permitindo que a empresa consolide sua presença no exterior. De acordo com Alaby (1984), esses eventos não apenas proporcionam visibilidade, mas também facilitam a criação de redes de relacionamento, além de oferecem uma oportunidade valiosa para promover os produtos diretamente ao público-alvo e estabelecer conexões com potenciais parceiros e clientes, integrando-se aos objetivos estratégicos de internacionalização da empresa.

Ademais, ainda com forma de promoção para as empresas, Carnier (1996) entende que essas iniciativas têm como objetivo facilitar um contato mais direto e eficaz entre as empresas e os canais de distribuição nos mercados-alvo.

Outro fator relevante durante o processo de internacionalização é a capacitação dos funcionários, pois a empresa depende das habilidades e conhecimentos de seus colaboradores para se adaptar a novos mercados. Chiavenato (2004) ressalta que o desempenho organizacional está diretamente ligado às pessoas que a compõem. Dessa forma, preparar os funcionários para lidar com diferenças culturais, legais e operacionais é fundamental, para a eficácia das estratégias de expansão internacional.

Corroborando com o que foi destaque por Chiavenato (2004), no contexto da internacionalização, muitas vezes as empresas optam por enviar seus funcionários para atuar no mercado internacional. Assim, de acordo com Gallon e Antunes (2015), para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido, é fundamental que as empresas possuam uma área

dedicada à gestão de profissionais expatriados, que esteja focada nas práticas e políticas específicas necessárias para esse tipo de atuação.

Antes de a empresa ingressar de fato e selecionar o seu modelo de entrada, é importante definir qual será o mercado alvo. Segundo Bradley (1995), a escolha do mercado e a definição da forma de entrada adequada são elementos essenciais da estratégia competitiva de uma empresa. Realizar uma pesquisa detalhada sobre os países de interesse é fundamental, considerando as diferentes características e particularidades dos mercados.

Adiante, existem diversas formas que a empresa pode adotar para inserir-se no mercado exterior, para Goitia (2005) a internacionalização refere-se ao processo de conquistar uma presença no mercado global, sem que isso exija, necessariamente, a criação de uma infraestrutura física em outro país. Corroborando com essa ideia, Mações (2017) definiu que as empresas podem atuar no mercado internacional de três maneiras:

I) Exportação: consiste na comercialização de produtos de um país para atender à demanda de outro, sem que a empresa se estabeleça de forma permanente no exterior. Esse é o método mais comum de inserção no mercado internacional, sendo geralmente o primeiro passo rumo à internacionalização.

II) Multinacionalização: refere-se ao investimento direto da empresa em produção em outros países, ajustando seus produtos e operações conforme as especificidades locais, o que resulta em custos relativamente elevados.

III) Globalização: esta forma de atuação é impulsionada pelas inovações em transportes, telecomunicações e tecnologia da informação, conectando diferentes países e aproximando pessoas e mercadorias. As empresas multinacionais desempenham um papel central na globalização, facilitando a transferência de tecnologia, o desenvolvimento e a disseminação de conhecimento em nível global.

Ainda sobre as formas de ingresso no mercado exterior, há outras formas de internacionalização, sejam elas a exportação, que envolve a venda de produtos para outros países sem estabelecer operações locais, outra forma é por meio de licenciamento, em que a empresa concede direitos para que outra produza ou distribua seus produtos. Além disso, há a *joint venture*, em que se faz uma parceria com empresas locais, e o investimento direto, que implica na criação de subsidiárias ou instalações no exterior para a produção e venda (Kotler, 1998).

Santos e Guarda (2018) ressaltam que competir em mercados internacionais, antes uma exclusividade das grandes empresas, tem se tornado cada vez mais uma necessidade para que as micro e pequenas empresas (MPEs) se destaquem em um ambiente de intensa concorrência.

Nesse contexto, o processo de internacionalização passou a ser a principal estratégia para ingressar e se consolidar no mercado global.

## 2.1 Teorias de internacionalização

Até a década de 1980, as pesquisas sobre internacionalização concentravam-se em grandes corporações, com significativa influência de mercado e originárias de países desenvolvidos. Contudo, a partir dos anos 1990, com o advento dos computadores e da Internet os meios de comunicação e o acesso à informação foram renovados, permitindo que as empresas aprimorassem suas estratégias de expansão e ampliassem suas operações em escala global de maneira mais eficiente (Mèrcher; Cancelier, 2019).

A partir dessas transformações e dos novos estudos acerca da internacionalização diversos autores têm contribuído para o entendimento desse fenômeno ao longo dos anos, desenvolvendo teorias que explicam os fatores que levam uma organização a se internacionalizar e os caminhos que podem ser adotados nesse processo. De acordo com Culpi (2020), as teorias sobre internacionalização podem ser classificadas em dois principais enfoques: o econômico e o organizacional. A abordagem econômica versa tanto os aspectos macroeconômicos quanto microeconômicos dos países, utilizando dados estatísticos para compreender as condições econômicas que influenciam o processo de internacionalização. Já o enfoque organizacional ocupa-se no comportamento humano, analisando as decisões de gestores e indivíduos dentro das organizações, buscando compreender os fatores que influenciam a escolha de estratégias e mercados no contexto internacional.

Segundo Mações (2017), o processo de internacionalização das empresas pode ser analisado sob diferentes perspectivas teóricas, destacando-se duas importantes correntes de pensamento, ambas oferecem insights sobre as estratégias e os fatores que orientam as organizações na busca por mercados externos, embora partam de premissas distintas.

A Internacionalização por Estágios, também conhecido como Modelo de Uppsala, proposta inicialmente por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975, baseia-se na ideia de que as empresas expandem suas operações internacionais de forma gradual, à medida que acumulam conhecimento e reduzem a incerteza sobre mercados estrangeiros. O modelo sugere que as organizações começam suas atividades internacionais em mercados geograficamente e culturalmente próximos, utilizando modos de entrada com baixo comprometimento de recursos, como exportações, antes de avançar para formas mais complexas, como subsidiárias e *joint ventures*. Segundo essa abordagem, o processo de internacionalização é incremental e orientado

pela experiência prática adquirida ao longo do tempo, o que reduz os riscos associados à entrada em mercados desconhecidos.

Por outro lado, a Internacionalização baseada na Inovação Organizacional, conforme descrita por Mações (2017), considera a internacionalização como um processo relacionado à adoção de inovações dentro da empresa. Essa teoria sugere que o ingresso em mercados internacionais ocorre quando as organizações desenvolvem ou incorporam práticas, tecnologias e estratégias inovadoras que lhes conferem vantagem competitiva global. Diferente do modelo de Uppsala, que é progressivo, essa abordagem destaca que a inovação pode acelerar o processo de internacionalização, permitindo que empresas, especialmente as de base tecnológica, entrem rapidamente em mercados distantes e complexos.

Enquanto o Modelo de Uppsala enfatiza a experiência prática e a redução de incertezas ao longo de um processo gradual, a perspectiva da inovação organizacional prioriza a capacidade das empresas de alavancar recursos inovadores para superar barreiras de entrada e competir em mercados globais. Ambas as correntes, embora distintas, oferecem contribuições valiosas para a compreensão do fenômeno da internacionalização, fornecendo bases teóricas para estratégias empresariais em diferentes contextos. Assim, as empresas podem adotar uma ou combinar as duas abordagens, dependendo de suas características, objetivos e do ambiente competitivo em que estão inseridas.

## **2.2 Desafios da internacionalização**

Após a empresa ter definido o método de entrada é necessário estar preparada para os desafios inerentes da internacionalização, Hymer (1960) explica que um deles é o fato de as empresas nacionais estarem em vantagens intrínsecas em relação as estrangeiras.

De acordo com Leonidou (1995), qualquer fator que dificulte o avanço de uma empresa na iniciação, desenvolvimento e manutenção de oportunidades de negócios em mercados internacionais é considerado como uma barreira.

Com base nessa perspectiva, Leonidou (2004) dividiu as barreiras enfrentadas pelas empresas em duas categorias: internas e externas. As barreiras internas estão ligadas à estrutura interna da empresa, incluindo os obstáculos informacionais, funcionais e de marketing. Enquanto as barreiras externas são os fatores que estão além do controle da empresa, como obstáculos de procedimento, de tarefa, ambientais e governamentais. Primeiramente, sobre as barreiras internas pode-se destacar:

I) Barreiras Informacionais: Liesch e Knight (1999) destacam a dificuldade em adquirir conhecimento sobre o mercado-alvo, uma vez que são informações que demandam tempo e pesquisa, não sendo obtidas a curto prazo. Obter a quantidade adequada de informações é um requisito fundamental para ingressar com sucesso em mercados internacionais, especialmente considerando os recursos limitados das pequenas e médias empresas (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975). Complementando a ideia anterior, Leonidou (2004) destaca que as barreiras informacionais exercem um impacto significativo na atuação das empresas no mercado internacional, pois estão relacionadas à carência de informações essenciais, como a identificação de oportunidades e o conhecimento sobre potenciais clientes.

II) Barreiras Funcionais: as barreiras funcionais mais relevantes estão ligadas as dificuldades organizacionais envolvendo a gestão de recursos humanos, além de questões associadas à produção e às finanças, destaca Leonidou (2004).

Para vencer tais barreiras, tem se observado uma tendência crescente na criação de alianças estratégicas, bem como de redes formais ou informais entre empresas no processo de internacionalização (Beamish, 1999; Lu; Beamish, 2001). Segundo Narayanan (2015) as alianças estratégicas são fundamentais para que as pequenas e médias empresas diminuam suas deficiências e obtenham conhecimento do mercado de forma mais ágil.

III) Barreiras de Marketing: estão ligadas aos erros nas estratégias de marketing internacional, resultantes da falta de conhecimento sobre as particularidades de um mercado externo específico, assim como às características do produto ou serviço oferecido, (2) à definição da estratégia de promoção, de (1) precificação e à logística ou distribuição internacional. Acerca da precificação, Leonidou (2004) destaca as dificuldades em estabelecer preços competitivos, alinhados com o mercado, e em negociar condições de pagamento atrativas para clientes internacionais. A complexidade de adaptar as ações promocionais às particularidades de cada mercado, especialmente no contexto da exportação, é um ponto crucial abordado por Leonidou (2004). O autor ainda aborda aspectos sobre as características do produto/serviço ofertado, como a inovação de produtos para mercados internacionais, o design adaptado para exportação, a garantia de qualidade para exportação e a conformidade com as exigências de embalagem e rotulagem.

Por outro lado, as barreiras externas são:

IV) Barreiras Processuais: conforme Leonidou (2004), as empresas encontram

obstáculos operacionais decorrentes de procedimentos desconhecidos ou complexos. Essas barreiras podem ser categorizadas como controláveis e não-controláveis. As primeiras, como o próprio nome sugere, podem ser gerenciadas com o tempo e a partir da experiência dos gestores, além da padronização de tarefas. As segundas, por outro lado, são influenciadas por fatores externos à organização.

V) Barreiras Governamentais: são relacionadas ao suporte que o Governo do país de origem pode oferecer ou não para as empresas estrangeiras. Os resultados da pesquisa de Genctuerk e Kotabe (2001), que analisou 162 empresas, demonstra que o apoio governamental à exportação é um fator determinante para o sucesso nessas empresas. Para Leonidou (2004), a escassez de serviços de apoio, os estímulos para a captação de recursos e as limitações do modelo regulatório para promover as exportações estão relacionados às barreiras governamentais.

VI) Barreiras de atuação: para atender às diferentes demandas dos clientes é necessário que a empresa esteja apta a investir tempo e dinheiro a fim de entender melhor a clientela, isso significa conhecer e gerenciar aspectos culturais, climáticos e políticos, por exemplo (Leonidou, 2004). Dessa forma, as organizações devem adotar estratégias globais para seus produtos e serviços, mas também locais, para atender as demandas específicas. Como apontam Wach e Wojciechowski (2014), a compreensão das nuances culturais e das demandas locais é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa internacional.

VII) Barreiras ambientais: as empresas que atuam em mercados internacionais enfrentam uma série de desafios, como aqueles relacionados ao cenário econômico, legal, político e cultural (Leonidou, 2004). Essas barreiras, que podem incluir a concorrência local, instabilidade cambial e flutuações na oferta e demanda, exigem que as empresas desenvolvam estratégias robustas para superar esses obstáculos. Diante desse contexto, políticas públicas que ofereçam suporte às pequenas e médias empresas se mostram essenciais (Kahiya et al., 2014).

Ainda sobre as barreiras e desafios encontrados durante o processo de internacionalização, Moini (1997) identifica as cinco principais barreiras à exportação: marketing, procedimentos, práticas e negócios internacionais, financeiras, técnicas e de adaptação. As barreiras de marketing envolvem a coleta de informações sobre clientes e mercados internacionais, além de estratégias de preço e publicidade. As barreiras procedimentais estão relacionadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos. Já as barreiras de práticas e negócios referem-se a regulamentos governamentais e à

comunicação com clientes no exterior. As barreiras financeiras envolvem questões cambiais, financiamento e recebimento de vendas internacionais, enquanto as barreiras técnicas e de adaptação lidam com a adequação de produtos e serviços ao mercado externo.

Por fim, Suarez-Ortega (2003) aponta que há empresas que desconhecem os mecanismos de apoio oferecidos pelos governos à exportação, como estudos de mercado, financiamentos, seguros e incentivos fiscais. Além disso, elas enfrentam dificuldades para reconhecer os benefícios dos mercados internacionais e para encontrar colaboradores qualificados para suas operações globais.

### 2.3 Estratégias de internacionalização

De acordo com Nosé Junior (2005), as empresas globais estão cada vez mais focadas em aumentar a produtividade enquanto reduzem os custos operacionais, com o objetivo de oferecer produtos a preços mais competitivos e, dessa forma, expandir seu mercado. Uma estratégia global eficaz é essencial para antecipar as mudanças no mercado e evitar que a organização se torne obsoleta, correndo o risco de perder sua posição competitiva.

A empresa ao buscar internacionalizar as suas operações começa com uma quantidade considerável de potenciais países. Por conta disso, a empresa realiza uma seleção inicial, descartando aqueles que apresentam baixo potencial, onde as oportunidades para seus produtos são mais promissoras e viáveis Kotabe e Helsen (2000).

Carneiro e Dib (2007) sugerem que as principais incertezas sobre o processo de internacionalização das empresas podem ser resumidas em cinco questionamentos essenciais: por quê, o quê, quando, onde e como as organizações se internacionalizam. A Figura 1 ilustra essas incertezas acerca do processo de internacionalização.

Figura 1 - Incertezas durante o processo de Internacionalização



Fonte: Carneiro e Dib (2007)

Por que internacionalizar-se? A literatura sobre internacionalização aponta diversas razões para que as empresas expandam suas atividades para mercados externos. Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980) indicam que uma das motivações é a busca por novos mercados, especialmente quando os domésticos estão saturados. Além disso, explorar vantagens competitivas, como a redução de custos de produção e mão de obra, é um fator recorrente (Dunning, 1980; Porter, 1980). Autores como Madsen (1998) sugerem que motivações estratégicas, como retaliar competidores ou reduzir dependência de fornecedores, também impulsionam a internacionalização. Por outro lado, a arbitragem de fatores de mercado, como câmbio e incentivos fiscais, pode estimular esse movimento (Eiteman, Stonehil, Moffett, 2002). A teoria de redes propõe que as empresas se internacionalizam para acompanhar suas conexões de negócios, como clientes ou parceiros, em um esforço de fortalecer ou criar relações internacionais (Björkman; Forsgren, 2000).

O que internacionalizar? O processo de internacionalização pode envolver produtos, serviços, tecnologia ou atividades empresariais, sem que as teorias revisadas imponham restrições explícitas sobre o que pode ser internacionalizado. Na abordagem do Poder de Mercado, a internacionalização ocorre em setores onde a consolidação é viável. A Teoria da Internalização sugere que qualquer produto, serviço ou tecnologia pode ser internacionalizado, desde que haja vantagens em termos de custos de transação. Já o Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala podem ser aplicados tanto a produtos quanto a serviços, enquanto a perspectiva de *Networks* e a de Empreendedorismo Internacional permitem a internacionalização de qualquer recurso, dependendo das relações estabelecidas e das decisões dos gestores.

Quando internacionalizar? As empresas podem se internacionalizar em diferentes momentos de seu desenvolvimento, dependendo de fatores como a saturação do mercado doméstico ou as oportunidades no mercado externo. A teoria do Poder de Mercado sugere que a internacionalização ocorre quando as empresas percebem a exaustão das oportunidades de crescimento no mercado local, levando à expansão internacional. Por outro lado, a Teoria da Internalização não foca no tempo, enquanto o Modelo de Uppsala afirma que a internacionalização acontece quando as opções de crescimento doméstico se limitam, e o compromisso com recursos é gradual, baseado na experiência. Já a perspectiva de *Networks* sugere que a internacionalização depende da evolução das redes de relacionamentos da empresa, enquanto o Empreendedorismo Internacional atribui o momento da internacionalização ao perfil e decisão do empreendedor.

Onde internacionalizar? A decisão de internacionalização de uma empresa envolve tanto

o momento de "sair" do mercado doméstico quanto a escolha do primeiro destino internacional. Estudos indicam que empresas europeias enfrentam mais complexidade geográfica e econômica do que as norte-americanas, que operam em mercados internos mais extensos. De acordo com Oviatt e McDougall (1994), as empresas podem ser internacionais apenas em exportações ou envolver múltiplas atividades em vários países, precisando decidir "onde" e "como" coordená-las. A Teoria do Poder de Mercado e a Teoria da Internalização abordam a escolha de países com base em fatores como concentração de mercado e imperfeições nos mercados intermediários. Já o Paradigma Eclético de Dunning destaca as vantagens de localização, como recursos naturais, infraestrutura e estabilidade política. Além disso, o Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) destaca a importância da "distância psíquica" e do tamanho do mercado na escolha dos mercados internacionais. A teoria de *Networks* sugere que a seleção de países ocorre por meio de redes de negócios, reduzindo riscos percebidos, enquanto a abordagem de empreendedorismo foca no perfil do tomador de decisão, que pode ser influenciado por experiências pessoais e redes de contatos.

Como internacionalizar? As empresas têm diversas opções para entrar em mercados estrangeiros. Elas podem exportar seus produtos, com ou sem representantes locais, licenciar suas tecnologias ou patentes, ou investir diretamente em outro país por meio de subsidiárias ou parcerias, por meio de *joint ventures*. Além disso, podem optar pelo crescimento orgânico, construindo novas operações, através do modelo denominado de *greenfield*, ou adquirir empresas já estabelecidas no mercado externo. Algumas alternativas incluem internalizar todas as atividades, terceirizar serviços ou expandir-se através de franquias, adaptando essas estratégias para produção e distribuição (Buckley; Casson, 1998). O modelo de Uppsala propõe que o processo de internacionalização das empresas ocorre de maneira gradual e progressiva, em vez de ser fruto de uma alocação ideal de recursos. Esse avanço incremental está relacionado à racionalidade limitada das empresas e à necessidade de minimizar riscos. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as organizações iniciam esse processo explorando o mercado doméstico, para depois avançarem lentamente na exportação, que pode ser realizada indiretamente. Dessa forma, à medida que aumentam seu comprometimento com o mercado internacional, as empresas estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, unidades de produção no exterior.

Ademais, em colaboração com o que foi abordado, Ricart et al. (2004) sugerem que a análise das diferenças entre países deve ser feita com base em *frameworks* que levem em conta o conceito de semiglobalização, ou seja, um nível de integração internacional incompleto e com desafios significativos. Além disso, alerta para os riscos de criar estratégias internacionais de

forma resumida, ignorando o impacto que decisões estratégicas em um país podem ter em outros. Também, a relação entre as localidades, empresas e estratégias é multifacetada, e deve ser estudada por meio de *frameworks* que considerem fatores geográficos e novos atores econômicos. Por fim, as estratégias internacionais precisam incluir segmentos de mercado antes negligenciados, como os consumidores de baixa renda.

O *framework* CAGE, criado por Ghemawat (2008), é uma ferramenta que analisa as diferenças entre países em quatro dimensões: Cultural, Administrativa, Geográfica e Econômica. Ele ajuda as empresas a identificarem barreiras e oportunidades ao se internacionalizarem, considerando as disparidades entre os mercados. Na dimensão cultural, as barreiras incluem idiomas, etnias e religiões diferentes, além de falta de confiança e divergências em valores e normas. Na administrativa, são consideradas questões como a ausência de laços coloniais, falta de blocos comerciais, hostilidade política e instituições frágeis. A geográfica analisa a distância física, fusos horários e desafios de transporte e acessibilidade. Já na econômica, as diferenças estão ligadas à disparidade de riqueza, renda per capita e qualidade dos recursos.

Figura 2 - Framework CAGE

	<b>Distância cultural</b>	<b>Distância administrativa</b>	<b>Distância geográfica</b>	<b>Distância econômica</b>
Pares de países (bilateral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idiomas diferentes</li> <li>• Etnias diferentes; falta de conexão entre redes étnicas ou sociais</li> <li>• Religiões diferentes</li> <li>• Falta de confiança</li> <li>• Valores, normas e disposições diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de laços coloniais</li> <li>• Falta de um bloco comercial regional em comum</li> <li>• Hostilidade política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância física</li> <li>• Falta de fronteira comum</li> <li>• Diferenças de fusos horários</li> <li>• Diferenças de ambiente em termos de clima e doenças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças entre ricos e pobres</li> <li>• Outras diferenças em custos ou qualidade de <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos naturais</li> <li>- Recursos financeiros</li> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Infra-estrutura</li> <li>- Informação ou conhecimento</li> </ul> </li> </ul>
Países (unilateral ou multilateral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento</li> <li>• Tradicionalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia não-de-mercado ou fechada</li> <li>• Tendência a investimentos no mercado doméstico</li> <li>• Falta de participação em organizações internacionais</li> <li>• Instituições frágeis; corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acesso ao mar</li> <li>• Falta de navegabilidade interna</li> <li>• Tamanho geográfico</li> <li>• Acesso geográfico difícil</li> <li>• Ligações de transporte e comunicações frágeis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho econômico</li> <li>• Renda <i>per capita</i> baixa</li> </ul>

Fonte: Ghemawat (2008)

## 2.4 Modalidades de entrada

Segundo Nickels e Wood (1997), a análise do meio ambiente internacional é crucial para determinar a estratégia de internacionalização de uma empresa. A escolha da estratégia de entrada depende de fatores como os objetivos da empresa, nuances do mercado estrangeiro,

recursos disponíveis e a tolerância aos riscos. Ademais, segundo os autores, há algumas modalidades de entrada que as empresas podem utilizar para ingressar no mercado internacional, com diferentes níveis de risco, controle e investimento, sejam elas a exportação e importação, o licenciamento e *franchising*, *joint ventures* e investimento direto. Dessa forma, temos:

I) Exportação, onde Nickels e Wood (1997), definem que é, normalmente, a primeira opção para as empresas principiantes devido ao menor risco e investimento necessário. Conforme Garcia (1997), o processo de exportação envolve não apenas ajustes nos procedimentos internos da empresa, mas também a adaptação tanto da organização quanto dos produtos às exigências internacionais, sejam elas de caráter geral ou específicas ao país que se pretende atingir. Alguns autores subdividem a exportação em duas espécies, cada uma dessas apresenta características distintas em termos de controle, investimento e complexidade: a exportação direta e indireta. Na exportação direta a empresa vende seus produtos diretamente aos clientes ou distribuidores no mercado estrangeiro, sem o uso de intermediários locais no país de origem. Portanto, a empresa assume total responsabilidade pelas operações de exportação, como a gestão da logística, marketing, vendas e distribuição. Por outro lado, a exportação indireta ocorre quando uma empresa opta por utilizar intermediários no mercado interno para comercializar seus produtos no exterior. Esses intermediários podem incluir agentes de exportação ou distribuidores especializados, que ficam responsáveis por todo o processo de exportação. Dessa forma, a empresa evita o contato direto com os consumidores no mercado internacional, transferindo a responsabilidade de gerenciar essas operações para os intermediários.

II) Franquias, que, como destacado por Minervini (1991), a franquia é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços em que o franqueador concede o direito de usar sua marca, *know-how* e métodos de operação. O modelo de franquia envolve uma relação contratual em que o franqueador oferece suporte contínuo ao franqueado, fornecendo treinamento, marketing e assistência técnica. Jeannet e Hennessey (1992) definem as franquias como uma forma especializada de licenciamento, na qual o franqueador desenvolve todo o programa de marketing, que abrange o uso do nome comercial, a identidade visual, os produtos e a estratégia operacional. Ao contrário dos contratos de licenciamento comuns, os contratos de franquia são mais abrangentes, pois toda a operação já está detalhadamente estabelecida e padronizada pelo franqueador, garantindo uniformidade na execução do negócio.

III) Licenciamento, a empresa internacional foca em comercializar as competências intangíveis associadas aos produtos. Nesse sentido, o valor principal não está no produto, mas sim nas capacidades que conferem ao produto uma atratividade especial no mercado, tornando a comercialização dessas competências uma estratégia vantajosa (Sharma; Erramilli, 2004). De acordo com Jeannet e Hennessey (1992), o licenciamento permite que a empresa licenciada tenha acesso à tecnologia ou à marca sem a necessidade de investir no desenvolvimento de um novo produto, uma vez que a empresa concedeu a outra o direito de uso de sua patente ou marca registrada em troca de remuneração ou royalties.

IV) Joint Venture pode ser definida pelo IFC (1998), *International Finance Corporation*, como o crescimento que envolve uma colaboração entre empresas em que cada parte contribui com suas melhores habilidades, tecnologias e conhecimentos. Segundo Jeannet e Hennessey (1992), a *joint venture* é uma parceria formalizada por contrato entre duas ou mais empresas com o objetivo de explorar oportunidades de mercado. Os principais benefícios dessa estratégia incluem a divisão de capital e riscos, compartilhamento de tecnologias, troca de habilidades e recursos, aumento dos lucros e da participação de mercado, além da redução de custos. Apesar de ser uma excelente oportunidade para expandir internacionalmente, as *joint ventures* devem considerar aspectos legais, alinhamento de objetivos e a redução de diferenças culturais entre as empresas parceiras.

V) Investimento Direto, Kotler (2000) define como a posse direta de instalações de fabricação ou montagem em outro país, onde a empresa pode adquirir uma empresa local, ou estabelecer suas próprias instalações. Algumas vantagens podem ser observadas, caso o mercado seja compatível, como a redução de custos com mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos governamentais para atrair investimentos estrangeiros e a redução de gastos com frete.

## 2.5 4P'S do Marketing

O composto de marketing representa o conjunto de ferramentas e ações estratégicas que uma empresa utiliza para alcançar seus objetivos de mercado, segundo Kotler (1994). Conforme Czinkota et al. (2009), o composto de marketing é um modelo clássico utilizado para orientar

as decisões das empresas em relação ao produto, preço, praça e promoção, conhecido como os quatro Ps do Marketing.

Dessa forma, o composto de marketing pode ser entendido como a ferramenta que a empresa utiliza para tangibilizar as suas estratégias, ou seja, transformá-las em ações concretas direcionadas ao mercado, assim entendem Hooley, Saunders e Percy (2005). Conforme Kotler e Keller (2006), o composto de marketing, representado pelos 4Ps, oferece às empresas um conjunto de ferramentas para influenciar o comportamento do público-alvo, exercendo um papel fundamental na interação com os consumidores e canais de distribuição. A figura a seguir ilustra o composto de marketing, através do detalhamento dos 4 Ps.

Figura 3 - 4p's do Mix de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006).

I) Produto: Lamb, Hair e McDaniel (2004), defendem que o produto é o ponto central do mix de marketing, abrangendo não apenas o bem físico, mas também uma série de elementos que contribuem para a percepção de valor pelo consumidor, como embalagens, pós-venda, serviços agregados, marca, imagem. Ademais, o conceito de produto, para Kotler e Keller (2006), engloba tudo que seja capaz de atender a uma necessidade do consumidor. Na mesma linha, Czinkota et al. (2009) define que um produto pode ser compreendido como um conjunto de características e benefícios que atendem às necessidades e aos desejos dos consumidores. De acordo com Czinkota et al. (2009), a definição de produto abrange outros elementos, como

design, marca, embalagem e estratégias de gestão. A aparência física do produto, incluindo embalagem e rótulo, exerce um papel fundamental na decisão de compra do consumidor, pois um design atrativo, além de informações claras sobre os benefícios do produto podem influenciar positivamente a percepção do consumidor, entendem Churchill e Peter (2003).

II) Preço: conforme Lamb, Hair e McDaniel (2004), a estratégia de preços desempenha um papel importante no composto de marketing, pois permite que a empresa ajuste os valores dos produtos de acordo com os objetivos estratégicos que deseja alcançar. Nesse sentido, o preço é uma variável estratégica fundamental na gestão de marketing, conforme destacam Churchill Jr. e Peter (2005) e Zenone (2013), a definição do preço deve considerar tanto os custos de produção quanto o valor percebido pelo consumidor, além do posicionamento da empresa em relação à concorrência. Adicionalmente, Las Casas (1997), define que o preço é a quantificação do valor atribuído a um produto ou serviço, representando a troca entre o consumidor e a empresa pelos recursos e esforços que foram empregados no processo de produção e comercialização. Kotler (2002) ainda destaque que o preço, diferentemente, dos demais elementos do mix de marketing, é a única variável que gera receita diretamente para a empresa. Os outros elementos, como produto, praça e promoção, geram custos e contribuem indiretamente para a geração de receita. Por fim, para evidenciar a relevância do preço, cabe destacar que a decisão de compra dos consumidores é fortemente influenciada por esse, como por exemplo quando ocorrem promoções e liquidações, sendo muitas vezes os fatores determinantes para a escolha de um produto ou serviço (Churchill e Peter, 2003).

III) Praça: a praça é um dos elementos do mix de marketing que diz respeito à forma como os produtos ou serviços chegam ao consumidor final, seja por meio de canais de distribuição diretos ou indiretos. (Kotler, 2002). De acordo com essa ideia, Las Casas (1997) define que a estratégia de praça determina a forma mais eficaz de levar os produtos ou serviços até o consumidor final, garantindo a sua disponibilidade no momento e local certos. A função dos canais de distribuição, segundo Keegan e Green (2000), vai além da simples disponibilização do produto, envolvendo a gestão eficiente da logística, garantindo que o produto chegue ao consumidor no local e no momento adequados. Dessa forma, tudo isso envolve custos e a empresa deve estar atenta para tornar o processo o mais eficiente e rentável possível. Conforme Las Casas (1997), a distribuição envolve dois aspectos distintos: o canal de distribuição e a distribuição física, onde o primeiro se refere ao caminho percorrido pelo produto desde a fábrica até o consumidor final, envolvendo intermediários como atacadistas e varejistas. Já o segundo engloba as atividades relacionadas à movimentação física do produto, como transporte, armazenagem e gestão de estoques.

IV) Promoção: segundo Churchill Jr. e Peter (2005), a promoção objetiva, principalmente, comunicar ao mercado os produtos e serviços oferecidos pela organização, mantendo os clientes informados e engajados. Nessa linha, a promoção, tem como objetivo principal comunicar ao público informações relevantes sobre os produtos ou serviços da empresa, com o intuito de estimular a demanda e fortalecer a imagem da marca (Las Casas, 1997). Kotler (2002) define a promoção como um conjunto de ferramentas de comunicação que buscam transmitir mensagens persuasivas ao público, com o objetivo de influenciar seus comportamentos de compra. Portanto, além de oferecer um produto ou serviço de qualidade e com preço competitivo, é fundamental que as empresas invistam em uma comunicação eficaz para alcançar seus clientes (Zenone, 2013).

## **2.6 Gestão Transcultural**

Muitas empresas passaram a buscar a expansão internacional como estratégia de crescimento, a partir da consolidação no mercado interno, atividade que antes era restrita a exportação. Ademais, ao se internacionalizar, as empresas enfrentam a decisão de enviar seus próprios funcionários para atuar no novo mercado ou contratar e treinar profissionais locais. Dessa forma, a busca pela internacionalização traz consigo a necessidade de construir equipes multiculturais, exigindo das empresas a implementação de programas de expatriação que levem em consideração a gestão transcultural (Cartus, 2007; Tanure; Barcellos; Fleury, 2009).

A adaptação transcultural pode ser compreendida como o grau de ajuste e bem-estar que um indivíduo experimenta ao viver e trabalhar em um novo contexto cultural (Lee; Van Horst, 2010). A interculturalidade, segundo Fornet-Betancourt (2008), é um processo dinâmico que envolve a troca e a construção de conhecimentos entre diferentes culturas, superando a simples coexistência. Nesse sentido, as empresas que atuam no mercado global buscam profissionais com alta capacidade de interação intercultural, ou seja, que consigam se comunicar de forma eficaz com pessoas de diferentes culturas (Craide; Brito; Moscon, 2009).

Gerir esse processo de adaptação é extremamente relevante, como demonstram os estudos de Shih, Chiang e Hsu (2010) e Pattie e Parks (2011), os expatriados que enfrentam dificuldades para se adaptar à nova cultura, normalmente, apresentam resultados abaixo do esperado, impactando negativamente o desempenho da empresa. Em situações mais extremas, os expatriados podem retornar prematuramente ou, até mesmo, em casos extremos, perder o emprego (Ramalu et al., 2010).

Em um estudo realizado por Oertig e Buergi (2006), foram entrevistados alguns líderes de projetos em empresas multinacionais, os quais destacaram a complexidade de gerir equipes em contextos culturais diversos. Os principais desafios identificados foram a comunicação virtual, a construção de confiança, a gestão de pessoas com diferentes culturas e a coordenação de atividades em um ambiente transcultural. Por fim, os autores enfatizam a importância do contato presencial, capaz de fortalecer os relacionamentos e a confiança entre os membros das equipes, além da necessidade de investir em desenvolvimento de habilidades linguísticas e culturais.

Assim, em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas precisam estar preparadas para lidar com a diversidade cultural. Desenvolver competências como a comunicação intercultural é fundamental para construir equipes coesas e eficazes (Barbosa; Veloso, 2007; Ferrari, 2012; Celano; Guedes, 2014).

## **2.7 O crescimento do setor de açaí no Brasil e no mundo**

O açaizeiro (*Euterpe oleracea*) é uma palmeira de grande relevância para a economia e a sociedade de estados como o Pará. Essa espécie, altamente adaptável às condições da região, desempenha um papel crucial na geração de renda e na identidade cultural local. O açaí desempenha um papel crucial na economia extrativista brasileira, além de contribuir significativamente para a conservação da biodiversidade amazônica (Conab, 2019).

Segundo dados da Embrapa, em 2006, o estado do Pará exportou cerca de 8 mil toneladas de polpa da fruta. A demanda por açaí demonstra um crescimento significativo, com estimativas de 300 mil toneladas de polpa consumidas em 2006 e uma projeção de estabilização em 500 mil toneladas nos próximos dez anos.

De acordo com o IBGE, o cultivo do açaí está em expansão, evidenciado pelo crescimento significativo nos últimos anos da área destinada ao cultivo do açaí, expandindo-se, entre 2015 e 2022, cerca de 100 mil hectares, passando de 137 mil para 233 mil hectares. Ainda nesse contexto, o Pará se destaca como o maior produtor nacional de açaí, com uma produção de 242 mil toneladas, segundo os dados do IBGE, divulgados em 2019.

Esses dados promissores impulsionaram o governo a intensificar suas ações na cadeia produtiva do açaí, resultando em diversas iniciativas que visam fortalecer o setor. Um exemplo é o Programa PRÓ-AÇAÍ, que visa otimizar o manejo dos açaizais e expandir a produção nas regiões do Marajó e Baixo Tocantins. Entre 2016 e 2020, o programa contribuiu significativamente para o desenvolvimento socioeconômico local, incentivando investimentos

em pesquisa e fomentando a produção de açaí, ao mesmo tempo em que priorizou a conservação ambiental (Oliveira et al., 2016).

Ademais, o açaí tem crescido, significativamente, no mercado internacional nos últimos anos, impulsionado, principalmente, por sua reputação como um alimento nutritivo. Essa crescente demanda tem contribuído para o desenvolvimento da cadeia produtiva do açaí, beneficiando especialmente os pequenos produtores da Amazônia e as empresas que o utilizam em seus produtos.

## 2.8 Empresas Brasileiras de Destaque no Processo de Internacionalização

As empresas brasileiras que se destacam no processo de internacionalização, especialmente no setor de açaí, têm seguido estratégias diferenciadas para conquistar mercados globais. Essas organizações têm demonstrado capacidade de adaptação e inovação, aproveitando o aumento da demanda por alimentos saudáveis e sustentáveis em mercados estrangeiros. O sucesso dessas empresas está atrelado a fatores como a escolha de modos de entrada adequados, o entendimento das especificidades culturais e regulatórias de cada mercado e a adoção de práticas sustentáveis que agregam valor à sua imagem internacional.

Essas estratégias são elementos centrais para a competitividade das empresas brasileiras no cenário global, permitindo a expansão e a consolidação em mercados de alto valor, como os Estados Unidos, Europa e Ásia.

I) *Frooty*: a *Frooty*, uma das principais marcas de açaí do Brasil, tem implementado uma estratégia robusta de internacionalização nos últimos anos. A empresa iniciou sua presença no mercado norte-americano há mais de uma década, inicialmente atendendo à comunidade brasileira por meio de distribuidores na costa leste e oeste dos Estados Unidos. Até 2019, as exportações representavam cerca de 6% do faturamento total da *Frooty*. Em 2022, a *Frooty* deu um passo significativo ao adquirir a Makai, a segunda maior marca de *food service* de açaí nos EUA. Essa aquisição aumentou a participação das exportações para 25% do faturamento da empresa, com expectativas de crescimento de 30% nas vendas americanas no ano seguinte. Além do açaí, a *Frooty* expandiu seu portfólio de exportação para incluir sorbets de pitaya, coco com spirulina e cacau. A empresa também planeja entrar no mercado chinês, visando expandir sua presença na Ásia. Essa movimentação reflete a estratégia da *Frooty* de diversificar e consolidar sua marca em mercados internacionais.

II) Açaí Amazonas: a Açaí Amazonas, reconhecida pela qualidade de seus produtos, tem

se empenhado em expandir sua operação internacional. Em novembro de 2024, a empresa participou da *China International Import Expo*, em Xangai, apresentando o açaí brasileiro ao mercado asiático. Além disso, esteve presente na *Salon International de l'Alimentation* (SIAL) Paris 2024, um dos principais eventos globais de inovação alimentar, reforçando seu compromisso com a expansão internacional. Essas iniciativas destacam a Açaí Amazonas como uma empresa dedicada à qualidade e à promoção do açaí nos mercados nacional e internacional.

III) *OakBerry*: a *OakBerry*, uma das maiores empresas de açaí do Brasil, foi fundada por Georgios Frangulis, que viu uma oportunidade de combinar *fast-food* com alimentação saudável durante sua estadia nos Estados Unidos. Embora o objetivo sempre tenha sido internacionalizar a marca, Frangulis optou por iniciar a operação no Brasil, devido às dificuldades de crédito nos EUA e à sua falta de experiência naquele mercado. A estratégia foi usar o mercado brasileiro como base para o fortalecimento da marca antes da expansão global. Com foco em franchising e produtos de alta qualidade, a *OakBerry* expandiu-se rapidamente, alcançando mais de 45 países em apenas sete anos.

A empresa iniciou sua internacionalização em 2018 nos Estados Unidos, onde obteve sucesso em um mercado competitivo. Além de franquias, a *OakBerry* investiu em lojas próprias para garantir o controle sobre a experiência dos clientes no exterior. A verticalização de sua cadeia de suprimentos, com a construção de uma fábrica no Pará, permitiu maior controle de qualidade e eficiência na produção. Em 2021 e 2024, a *OakBerry* captou recursos significativos para impulsionar sua expansão internacional e fortalecer sua presença global, inclusive por meio da recompra de franquias e abertura de novas lojas próprias.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1994), a pesquisa científica configura um método racional e sistemático, cujo objetivo compreende propiciar soluções aos problemas propostos. Da mesma forma, para Santos (2005, p. 17), a Pesquisa Científica é a “atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas”.

A abordagem utilizada é de caráter qualitativo, que, conforme Creswell (2007), é caracterizada por ser, geralmente, indutiva, permitindo que as teorias e os conceitos sejam construídos a partir dos dados coletados ao invés de serem previamente estabelecidos. Dessa forma, a análise qualitativa se destaca por proporcionar uma compreensão mais detalhada e menos limitada em comparação com outros métodos, valorizando a subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, permitindo uma interpretação mais aprofundada dos fenômenos estudados (Taborda; Rangel, 2015).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, conforme Gil (2010), pois busca descrever e levantar características de uma população ou fenômeno específico. Estudos descritivos buscam fornecer informações detalhadas sobre um tema, mapeando suas características ou aspectos principais. Ademais, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) a pesquisa descritiva pode ser definida quando “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”, ou seja, o foco dessas pesquisas é compreender e apresentar os atributos de um determinado grupo ou evento.

Ademais, para atingir os objetivos deste trabalho, adotou-se o método de Estudo de Caso, caracterizado, segundo Yin (2001), como a investigação aprofundada de um caso específico, sem a manipulação de variáveis por parte do pesquisador a partir da análise de um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural.

Segundo Figueiredo (2008), o estudo de caso tem como principais objetivos descrever a realidade de uma organização, formular hipóteses e explicar as causas de fenômenos específicos, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema estudado.

Por meio dessa metodologia qualitativa e descritiva, será possível atingir os objetivos da pesquisa, que incluem compreender o processo de internacionalização da empresa, analisar os aspectos internos e operacionais do processo de expansão, avaliar as adaptações e promoções necessárias para a internacionalização e identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização.

A respeito da escolha da Empresa X como objeto de estudo foram levados em consideração os aspectos: 1) experiência no processo de internacionalização, uma vez que a

empresa iniciou o processo de internacionalização há cerca de três anos, contribuindo diretamente para a análise das estratégias e dos desafios enfrentados pela empresa ao entrar no mercado externo; 2) perspectiva de expansão, a Empresa X tem mostrado um crescimento significativo em mercados internacionais e continua expandindo a sua presença global; 3) por fim, a empresa mostrou-se disposta a colaborar com a pesquisa, facilitando entrevistas e o acesso a informações necessárias para o estudo, o que contribui para a coleta de dados de qualidade e a construção de um estudo de caso aprofundado

A fim de aprofundar a compreensão sobre as estratégias de marketing internacional utilizadas pelas empresas, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada com doze questões abertas. Essa abordagem, inspirada em Rosa e Arnoldi (2017), possibilita a condução de uma entrevista mais rica e detalhada sobre o tema, uma vez que os entrevistados podem pontuar livremente as suas percepções.

Foi realizada uma entrevista durante o estudo, conduzida em 04 de fevereiro de 2025, com a gestora responsável pela área de internacionalização, no escritório da empresa. Com duração aproximada de 30 minutos, foram gravadas com autorização e consentimento prévio dos participantes.

Para garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa e o referencial teórico, foi construído na Figura 4, um quadro de congruência, o qual organiza os objetivos específicos e as teorias relacionadas ao processo de internacionalização facilitando a análise dos dados coletados nas entrevistas.

Figura 4 - Quadro de Congruências

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categoria</b>	<b>Autor</b>	<b>Pergunta</b>
Compreender o processo de internacionalização da empresa	Motivos para internacionalização	Jeannet e Hennessey (1992); Johanson e Vahlne (1977); Bando (2018);	Por que resolveram avançar para o mercado internacional?
	Seleção do mercado alvo		Quais fatores influenciaram a escolha do mercado alvo?
			A empresa tem interesse em expandir-se para outro país?

	Análise de mercado		Quais as estratégias utilizadas para a análise desses mercados?
	Processo de internacionalização		Como ocorreu o processo de internacionalização?
	Estratégias de internacionalização		Qual a estratégia de internacionalização utilizada pela empresa?
Analisar os aspectos internos e operacionais do processo de expansão	Composição de equipe	Jeannet e Hennessey (1992); Bradley (1995);  Kotler e Armstrong (1993)	Os funcionários são brasileiros ou nativos do local?
	Canais de distribuição		Quais os canais de distribuição utilizados?
Avaliar as adaptações e promoções necessárias para a internacionalização	Adaptação do produto	Bradley (1995);  Kotler e Armstrong (1993)	Houve a necessidade de adaptação do produto? (certificações, padrões, normas técnicas, sabores, tamanhos)
	Promoção		São realizadas ações de promoção?
Identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização	Barreiras no processo de internacionalização	Moini (1997);  Jeannet e Hennessey (1992);	Quais barreiras foram encontradas no processo? ("barreira de procedimentos, barreira técnica e de adaptação, barreira financeira e barreira de práticas e negócios internacionais.")

	Diferenças culturais		Existem muitas diferenças culturais? Houve a necessidade de mudar o cardápio por conta de diferenças culturais?
--	----------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A partir das perguntas aplicadas na entrevista, é possível perceber como cada objetivo foi explorado de maneira estruturada, abordando desde a escolha do mercado-alvo e a composição da equipe, até as barreiras enfrentadas pela empresa. Dessa forma, a utilização do Quadro de congruências contribui para uma compreensão mais profunda do processo de expansão internacional e dos desafios associados a ele.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo aborda os resultados obtidos a partir da entrevista realizada com a gestora da Empresa X. São apresentados alguns fatores que compreendem o processo de internacionalização, investigando desde os motivos para a expansão internacional até os desafios enfrentados. As perguntas abordam a escolha dos mercados-alvo, as estratégias de entrada e distribuição, a adaptação de produtos a normas locais e as ações promocionais realizadas. Também examinam barreiras enfrentadas, além da composição da equipe, analisando se os funcionários e a matéria-prima são locais ou brasileiros.

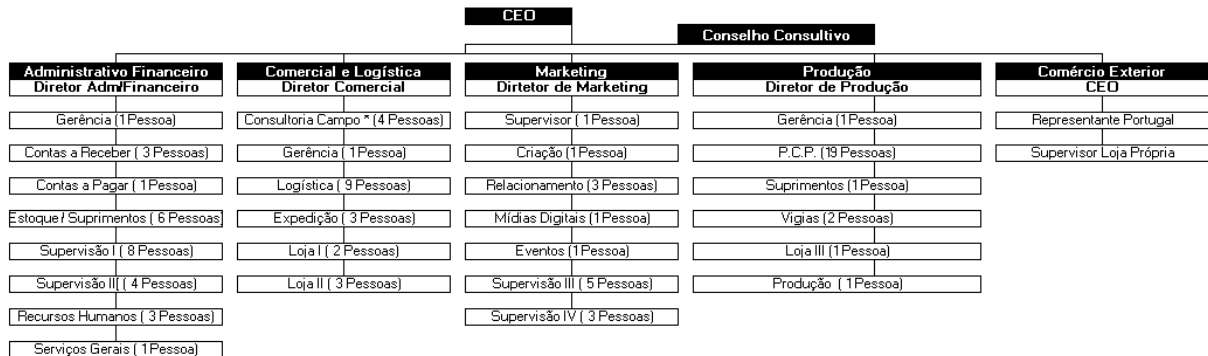
Cabe destacar que a Empresa X, fundada em janeiro de 2010, já acumula mais de 14 anos de trajetória no mercado. Entre 2010 e 2015, a empresa expandiu suas operações locais, consolidando sua presença com lojas na região de Fortaleza. Em 2018, instalou sua fábrica em um importante complexo industrial e portuário, e, em 2022, deu um passo decisivo ao abrir sua primeira loja própria no exterior, em Portugal, marcando o início de seu processo de internacionalização.

Com cerca de 150 franquias espalhadas pelo Brasil, a empresa está presente em quase todo o Nordeste, além de estados como Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais e São Paulo. O crescimento significativo, especialmente impulsionado pelo aumento no número de franquias, proporcionou a abertura da unidade em Portugal. A escolha do país foi motivada tanto pela visão estratégica de um sócio local quanto pela proximidade cultural e semelhança no idioma, fatores que facilitam o processo de internacionalização. No mercado nacional, a marca já conquistou grande relevância, especialmente em sua cidade de origem, onde figura entre os principais players do setor.

A entrevista foi realizada com a Diretora de Marketing da Empresa X, devido a sua posição estratégica dentro da empresa e seu envolvimento direto com o processo de expansão internacional. Como responsável pela comunicação e posicionamento da marca, a entrevistada possui um profundo conhecimento das adaptações necessárias para ingressar em novos mercados, o que é essencial para entender como a empresa constrói sua imagem e alcança seus consumidores no exterior.

Adicionalmente, a entrevistada também possui envolvimento direto com o setor de comércio internacional da empresa, o que amplia sua visão sobre as questões práticas e operacionais da internacionalização.

Figura 5 - Organograma da Empresa X



Fonte: Banco de dados da Empresa X, 2025

O organograma apresentado comprova a posição estratégica da entrevistada dentro da empresa, evidenciando sua relevância no processo de tomada de decisões, especialmente nas áreas de marketing e internacionalização, validando a escolha da entrevistada como fonte central para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### 4.1 Motivos para internacionalização

De acordo com a entrevistada, a decisão da empresa de se internacionalizar foi motivada pelo desejo do *Chief Executive Officers* (CEO) de expandir a marca para o mercado global, com foco inicial nos Estados Unidos, especialmente nas regiões de Los Angeles e Califórnia. Essa escolha foi influenciada pela rede de contatos que a empresa já possuía, o que favoreceria a entrada no mercado. O desejo de internacionalização foi também impulsionado pelo crescimento da empresa no mercado nacional, proporcionando mais confiança e segurança para a marca, e pela percepção de uma demanda global crescente por produtos saudáveis. Nesse contexto, o açaí foi identificado como uma excelente oportunidade para ser introduzido no exterior.

A respeito dos motivos para internacionalização da Empresa X, a entrevistada descreveu que:

“O nosso processo de internacionalização iniciou-se em 2022, vimos a oportunidade e, na verdade, sempre foi um desejo do nosso CEO internacionalizar a marca, haja vista a gente já ter um grande crescimento nacional.”

Dessa forma, percebe-se um alinhamento com a teoria do Empreendedorismo Internacional, a qual vincula a motivação de internacionalização a uma abordagem empreendedora, descrita por Carneiro e Dib (2006). Portanto, as motivações estariam associadas ao perfil do tomador de decisões, que orientaria a internacionalização da empresa conforme sua visão, podendo ser influenciada por fatores técnicos, estruturais ou de mercado.

Complementarmente foi destacado que as razões para a internacionalização estão relacionadas a aspectos como as preferências individuais, vivências e o grau de aprendizado do empreendedor, corroborando com o que foi descrito por Galimberti e Fracasso (2008).

## 4.2 Seleção de mercado

Entre os fatores que influenciaram as decisões da Empresa X em relação à escolha do mercado-alvo, destacam-se aspectos como proximidade geográfica, idioma, cultura, facilidade de acesso e a avaliação do potencial desses mercados.

A entrevistada destacou que, anualmente, alguns funcionários participavam de feiras relacionadas ao nicho da empresa, tanto através da ABF, Associação brasileira de *franchising*, como através do Sindicato das Indústrias de Sorvetes. Já no cenário internacional, antes de iniciar o processo de internacionalização, alguns funcionários viajaram para estudar melhor o mercado, participar de eventos e feiras e criar uma rede de contatos já com o intuito de escolher um local para iniciar o processo de internacionalização da empresa.

Dessa forma, percebe-se a importância da participação da empresa em eventos internacionais, como as feiras, ao passo que esse tipo de evento proporciona a apresentação direta e ao vivo do produto ao cliente, conforme declarado por Alaby (1984).

Nesse sentido, a participação da empresa em eventos internacionais é uma estratégia eficaz para promover a organização e seus produtos no exterior, gerando resultados significativos. Quando direcionada a um público específico e alinhada a um plano de marketing internacional, essa ação se torna ainda mais impactante e essencial para o apoio e coordenação da promoção da empresa.

Adiante, a gestora explicou que a ideia inicial era entrar no mercado estrangeiro pelos Estados Unidos, porém mudaram de ideia, pelo menos em primeiro momento, e iniciaram pela Europa, em Portugal, mais precisamente na cidade de Albufeira, com uma loja própria. Além disso, afirmou que a proximidade cultural e linguística foi relevante na escolha do país.

Em concordância, afirmam que, normalmente, ao ser destacado pela entrevista que o Portugal foi o país escolhido para iniciar o processo de internacionalização, evidencia-se que as empresas iniciam o processo de expansão internacional em mercados culturalmente mais próximos e à medida que ganham experiência, elas se aventuram em mercados, culturalmente, mais divergente, o que foi descrito por Johanson e Vale (1977).

Sobre a intenção de expansão da empresa, a entrevistada destacou que o próximo destino será os Estados Unidos, o qual, inicialmente, era a intenção da empresa.

### **4.3 Análise de mercado**

A Empresa X buscou focar em estudos sobre o assunto com o objetivo de promover a formação e qualificação profissional da sua equipe direcionada para a internacionalização. Além disso, foram realizadas pesquisas de campo, que incluíram visitas aos países onde a empresa planejava inaugurar suas lojas próprias, especificamente na Europa e nos Estados Unidos. Portanto, vai de encontro com o que foi destacado por Suarez-Ortega (2003), quando descreveu que há uma carência de conhecimento sobre os recursos de suporte disponíveis, como pesquisas de mercado realizadas por órgãos governamentais por parte das empresas que buscam a internacionalização.

Sobre a análise do mercado, a entrevistada esclareceu que:

“Nós fizemos um estudo, foi um ano árduo de preparação, principalmente, a FIEC nos deu bastante apoio, para entendermos um pouco desse comércio exterior, para entendermos um pouco do mercado e a gente conseguir a nossa ida para lá e então se estabilizar com a nossa primeira loja lá de Portugal.”

Dessa forma, observa-se que o sucesso e a continuidade das organizações estão intrinsecamente ligados à presença de profissionais qualificados, uma vez que são eles os responsáveis por liderar, controlar e garantir o funcionamento das atividades empresariais, ideia essa que vai ao encontro com o que foi descrito por Para Chiavenato (2004).

### **4.4 Processo de internacionalização**

Como já explicitado anteriormente, a empresa preparou alguns dos seus funcionários através de cursos e realizou um estudo de, aproximadamente, um ano, com a intenção de avaliar as nuances do país alvo e do próprio processo de internacionalização. Segundo a entrevistada

“na nossa primeira ida para a Europa foi para a gente escolher o ponto e ter essa amplitude de entender o mercado Europeu Inicialmente”

No caso da empresa, além do desejo do CEO de internacionalizar a marca, surgiu uma oportunidade estratégica quando um português, que estava no Brasil, entrou em contato demonstrando interesse em abrir uma franquía em Portugal. Esse interesse foi extremamente vantajoso para a organização, pois o português, com profundo conhecimento da cultura e das particularidades do mercado português, poderia facilitar o processo de expansão internacional, minimizando riscos e aumentando as chances de sucesso no novo mercado.

Ao ser indagada sobre essas questões a entrevistada descreveu o processo de internacionalização da seguinte forma:

“Nós conhecemos um português, o qual se mostrou muito apto e até hoje nos dá esse suporte, por ser um cidadão português, estudou o mercado conosco e nos ajudou a fazer essa expansão via Portugal. Então assim, como eu lhe disse e reitero, sempre foi um desejo, principalmente do nosso CEO, pois ele sempre diz aqui, que fatalmente, o melhor será maior.”

Dessa forma, a partir da oportunidade de contato com o sócio português aliada às viagens realizadas previamente para aprofundar o conhecimento a respeito do país alvo, encontra-se correlação com conceito defendido por Kotler e Keller (2006), que afirmam que o gerenciamento estratégico da distribuição deve considerar a conexão direta com o consumidor, a fim de atender às necessidades e expectativas desses.

#### **4.5 Estratégias de internacionalização**

A Empresa X começou sua atuação internacional adotando o modelo de exportação direta, o que permitiu que ela desenvolvesse sua própria rede de distribuição. Dessa forma, a empresa pôde adquirir um entendimento mais aprofundado sobre o mercado em que está inserida. Justamente o que afirma Jeannet e Hennessey (1992) quando destacaram que uma das vantagens desse método de entrada é o maior controle que o exportador terá sobre os canais de distribuição e, conseqüentemente, sobre o mercado para o qual está exportando.

É relevante destacar que a empresa também adotou o modelo de franquias. Dessa forma, embora o método de entrada adotado pela empresa não esteja em conformidade com as fases iniciais do processo de internacionalização do modelo de Uppsala, é justificada pela amenização das incertezas e riscos devidos o interesse de um sócio português, como já mencionado, uma vez que essa alternativa tornou o processo mais segura e confiável.

Questionada sobre as estratégias de internacionalização utilizadas, a entrevistada relatou que:

“Em Carcavelos nós temos, hoje, a nossa unidade própria, o restante são todas franquias. Pois, essa de Albufeira fechou e nós precisávamos de uma base, e Carcavelos ficou realmente sendo a nossa base para que se torne vitrine, então se você quiser colocar uma franquia ou se quiser conhecer a marca, então você consegue indo na loja de Carcavelos.”

Diante do que foi apresentado, ao optar por duas estratégias de entrada no processo de internacionalização, está em consonância com o que foi defendido por Maia (2013), quando citou que, identificar as opções de internacionalização permite às empresas, considerando seus recursos e habilidades, expandir-se para novos mercados de maneira ajustada às suas capacidades de risco e investimento. Além disso, em vez de adotar uma única estratégia, é possível combinar diferentes abordagens, possibilitando à empresa criar um modelo próprio de internacionalização que atenda melhor às suas necessidades e objetivos.

Ademais, ainda em consonância com o que foi dito por Maia (2013), o fato de a Empresa X possuir uma unidade própria proporciona o sucesso da expansão de franquias, oferecendo controle sobre a adaptação ao mercado local e funcionando como referência operacional. Além de fortalecer a marca e atrair novos franqueados, contribui para a padronização das operações e o sucesso da empresa no mercado internacional.

#### **4.6 Composição de equipe**

Na loja própria, em Portugal, a maior parte dos funcionários é composta por residentes do país, embora nem todos sejam portugueses, uma vez que há a presença significativa de brasileiros entre eles. Contudo, é importante destacar, conforme relatado pela entrevistada, que os cargos de maior responsabilidade são ocupados por brasileiros transferidos para Portugal, justamente devido à confiança necessária para essas funções.

Em relação a composição da equipe, a entrevistada destacou que eles possuem profissionais brasileiros e portugueses, como relatado:

“Hoje nós possuímos funcionários locais, inclusive um deles é brasileiro, mas que mora em Portugal, então nos ajuda também, e nós temos lá um gerente também, o qual mandamos aqui do Brasil para nos ajudar dando também suporte às franquias fazendo a distribuição do produto quando chega em Portugal.”

Ao internacionalizar-se, a empresa pode optar por contratar funcionários locais ou

expatriar profissionais nacionais, o que exige uma análise estratégica. O processo de expatriação, segundo Gallon e Antunes (2015), envolve etapas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, suporte à família e gestão de desempenho. Além disso, o expatriado passa por três fases: ida, trabalho no exterior e retorno, tornando essencial que o processo seja bem estruturado para garantir sua eficácia.

#### **4.7 Canais de distribuição**

Em relação aos canais de distribuição, a empresa possui a produção em território brasileiro, e posteriormente, os produtos são enviados via embarque aéreo, porém estão estudando a possibilidade de investir no transporte marítimo, o qual é possui como uma de suas principais vantagens, a capacidade de enviar uma quantidade maior de produtos, contribuindo, também, com a redução dos custos com transporte

Conforme afirmado por Buckley e Casson (1998), observa-se que a empresa escolheu realizar investimentos diretos internacionais em sua rede de distribuição. Nesse modelo, a produção dos produtos ocorre no mercado doméstico, o Brasil, e a exportação é feita para mercados internacionais, onde a distribuição e comercialização são conduzidas por meio de sua própria estrutura.

Segundo a entrevistada, os produtos saem da fábrica e são embalados no Centro de Distribuição, e de lá seguem para o aeroporto com destino a Portugal. Anteriormente, o serviço de entrega era feito por uma empresa terceirizada, que se encarregava da coleta e distribuição dos materiais.

No entanto, com o avanço no mercado internacional, a empresa conseguiu investir no transporte próprio, o que resultou na redução de custos. Assim, relatou a entrevistada:

“Chegando lá nós temos esse gerente que recebe os produtos e os armazena em galpão e então faz a distribuição para as franquias via carro próprio, agora. Lá em Portugal eles chamam de “carrinha, tipo uma minivan no qual a gente consegue fazer o transporte para as franquias.”

Todo esse cuidado com o a forma de distribuição da mercadoria, desde a saída do produto em solo nacional até a chegada em território internacional traduzem as complexidades que envolvem tal processo, assim como afirmou Bradley (1995) que a principal distinção entre a definição de canais no mercado nacional e no internacional está na maior complexidade das variáveis que afetam as operações em nível global.

## 4.8 Adaptação do produto

A empresa teve que ajustar alguns de seus produtos para atender às exigências do mercado internacional. De acordo com Moini (1997), ela enfrentou barreiras técnicas e de adaptação, que envolvem a necessidade de modificar produtos e ajustar os serviços de pós-venda para se adequar às demandas e padrões internacionais.

A entrevistada ressaltou que uma das primeiras adaptações realizadas foi na linha de produtos à base de leite. Dessa forma, a fim de superar esse entrave, a empresa está testando a possibilidade de produzir em Portugal os produtos à base de leite, devido a impossibilidade de exportação desse tipo de produto. A pretensão com esse teste é, a partir do crescimento no número de franquias, avaliar a possibilidade de iniciar a produção dos gelatos em Portugal, a partir dos insumos locais.

Outra adaptação necessária, foi acerca das embalagens e potes utilizados para servir os produtos aos clientes. No início, a empresa permitia que os franqueados optassem por utilizar embalagens genéricas, sem a marca identificada, para comercializar os produtos. Contudo, percebeu-se que essa prática restringia o crescimento da marca. Recentemente, a empresa conseguiu um fornecedor capaz de fabricar recipientes e embalagens com a identificação da marca, resolvendo dois problemas: a necessidade de importar esse material do Brasil e a falta de identidade dos produtos vendidos pela empresa.

Quando perguntado a respeito das adaptações que os produtos da Empresa X sofreram, a entrevistada relatou que:

“A gente deixava a critério do franqueado colocar um pote sem personalização, mas a gente viu o quanto estava sendo prejudicial, pois a gente não estava espalhando a marca e há um mês e meio, dois meses, nós conseguimos uma empresa que fabrica potes lá então pra gente ficou melhor porque nós não tínhamos mais que exportar esses potes, o frete disso é muito caro.”

Dessa forma, os ajustes e as adaptações que foram necessários aos produtos da Empresa X, estão alinhadas com o que foi descrito por Garcia (1997), destacando que o processo de exportação envolve uma série de ações que vão além dos processos internos da empresa, sendo necessário adaptar tanto a organização quanto o produto para atender às exigências gerais do mercado internacional e, em alguns casos, às regras específicas do país-alvo que se pretende atingir.

## 4.9 Promoção

As ações de promoção têm como finalidade apresentar a empresa e seus produtos ao mercado, ajudando-a a alcançar o público-alvo e transmitir os benefícios de seus produtos.

O "mix de promoção", programa de comunicação de marketing, inclui atividades como propaganda, promoções de vendas, relações públicas e vendas pessoais, sendo todas essas ferramentas utilizadas pela empresa para alcançar seus objetivos de marketing, segundo Kotler e Armstrong (1993).

De acordo com a entrevistada, algumas diferenças culturais influenciaram a forma com a empresa utiliza a sua comunicação e realiza as ações de promoção, conforme descrito por Carnier (1996) destacando a importância do material promocional como uma ferramenta essencial para a comunicação internacional. Ele destaca que esse tipo de material é vital para estabelecer contatos comerciais além-fronteiras e deve conter imagens que representem bem os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Outro ponto mencionado pela entrevistada foi a frequente participação da empresa em feiras internacionais, corroborando com a ideia de Carnier (1996), descrevendo que a presença das empresas em eventos internacionais é uma estratégia eficaz tanto para promover sua imagem institucional quanto para fortalecer suas ações comerciais em outros países.

Em relação às ações de promoção realizadas pela Empresa X, a entrevistada respondeu:

“Todos os anos nós participamos dos eventos, das feiras, seja através da ABF, nós somos associados à associação brasileira de *franchising*, ou seja através do Sindicato dos Sorvetes o qual a gente também é associado, então quando começaram a aparecer as oportunidades a gente já mirava o mercado.”

As ações de promoção da Empresa X, como mencionado pela entrevistada, são fundamentais para fortalecer sua presença internacional, especialmente através de feiras e eventos setoriais. Além disso, a adaptação cultural, tanto no uso de materiais promocionais quanto na comunicação com o público, reforça a necessidade de ajustar estratégias às especificidades dos mercados estrangeiros, contribuindo para o sucesso no processo de internacionalização.

#### 4.10 Barreiras no processo de internacionalização

Quando questionada sobre as barreiras no processo de internacionalização, a entrevistada destacou a questão da contratação de profissionais, mencionando que é comum os funcionários terem dificuldades de adaptação no país estrangeiro, conforme definido por Gallon e Antunes (2015), ressaltando a importância de as empresas contarem com uma área específica dedicada à gestão de profissionais expatriados, visando facilitar essa adaptação e garantir a eficiência no processo de internacionalização.

Além do Açaí, que é o carro chefe da empresa, eles também possuem outras linhas de produtos, como os sorbets, produtos feitos à base de frutas e água, que podem conter açúcar ou algum outro tipo de adoçante e os gelatos, produtos frescos, feitos à base de laticínios, com ingredientes 100% naturais

Nesse sentido, foi observada uma limitação quanto a exportação dos produtos, pois somente é permitida para Portugal a exportação dos “sorbets”, sendo uma limitação aos gelatos.

Em relação às limitações impostas sobre os produtos da Empresa X, a entrevistada respondeu:

“Os produtos, gelatos, não são permitidos para a exportação para Portugal, então a gente só consegue exportar para Portugal o nosso Açaí e o nosso sorbet. Realmente, os gelatos, nós não conseguimos, justamente por essa inviabilidade.”

Ao ser indagada, ainda sobre as burocracias, a entrevistada respondeu da seguinte forma

“Portugal é um país extremamente burocrático a partir do momento q você já entende já consegue estar exportando é ótimo, mas essa barreira de entender a documentação certa, entender todos os caminhos, realmente, foi bem desafiador.”

Dessa forma ao afirmar os aspectos burocráticos que a empresa necessitou adaptar-se encontram-se as barreiras procedimentais descritas por Moini (1997) sendo essas relacionadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos.

#### 4.11 Diferenças culturais

Algumas diferenças culturais causaram um choque inicial, como por exemplo, o fato de os portugueses não usarem o aplicativo *whatsapp*, e sim os aplicativos de e-mail, o que de certa forma burocratiza um pouco a comunicação, e tornar um pouco mais formal, assim foi dito pela entrevistada: “lá em Portugal eles não usam *whatsapp*, só e-mail, então assim, tudo que nós vamos pedir, seja um despachante, seja um comprador, dificilmente usam *whatsapp*, é o jeito deles.”

Durante o período de férias os estabelecimentos fecham de forma geral, por exemplo os órgãos do governo, e com isso a empresa precisou se adaptar, se programando previamente para esses períodos.

Outro depoimento interessante por parte da entrevistada foi sobre as adaptações necessárias no setor de marketing devido as especificidades culturais, ela destacou que:

“Na parte de marketing, é totalmente diferente, eles adoram folheto, então os folhetos são deixados nos carros, nas caixas de correio. Então assim, é a cultura que a gente foi aprendendo, que a gente foi se adaptando. Nos Estados Unidos vai ser outra coisa, que a gente ainda vai estudar, entender.”

Diante dessas diferenças culturais, fica evidente a importância de adaptação e flexibilidade por parte da empresa ao se internacionalizar. Aspectos como a preferência por e-mails em Portugal e o uso de folhetos demonstram que cada mercado possui suas particularidades, exigindo um entendimento profundo.

A Figura 6 apresenta os principais resultados obtidos com a pesquisa, destacando os aspectos mais relevantes.

Figura 6 - Principais resultados

Tópico	Principais Resultados
Motivos para Internacionalização	Decisão estratégica do CEO para expandir a marca globalmente, motivada pelo crescimento nacional e pela demanda global por produtos saudáveis, como o açáí.
Seleção de Mercado	A escolha de Portugal foi influenciada pela proximidade cultural e linguística. A participação em eventos internacionais foi decisiva para identificar oportunidades e criar uma rede de contatos.

Análise de Mercado	Realização de estudos e visitas ao exterior, com apoio da FIEC, visando a qualificação profissional e entendimento do mercado europeu.
Processo de Internacionalização	Oportunidade com parceiro local (português) facilitou a entrada no mercado. Preparação e estudo detalhado sobre o mercado europeu.
Estratégias de Internacionalização	Exportação direta e franquias como principais estratégias de entrada no mercado internacional, combinando controle e adaptação local.
Composição de Equipe	A maioria dos funcionários em Portugal são locais, com cargos de liderança ocupados por brasileiros, demonstrando confiança e experiência.
Canais de Distribuição	Distribuição dos produtos feita por transporte próprio em Portugal, com estudo para adoção de transporte marítimo para redução de custos.
Adaptação do Produto	Ajustes em produtos à base de leite, potes personalizados e embalagens adequadas às exigências do mercado português.
Promoção	Participação frequente em feiras internacionais e adaptação do material promocional às especificidades culturais do mercado alvo.
Barreiras no Processo de Internacionalização	Dificuldades na contratação de profissionais expatriados, barreiras técnicas de exportação de produtos (gelatos) e desafios burocráticos em Portugal.
Diferenças Culturais	Diferenças na cultura de consumo entre Brasil e Portugal, exigindo adaptações na operação da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Entre os resultados, foram identificadas as adaptações necessárias para a internacionalização, como ajustes nos produtos e estratégias de marketing. Além disso, o quadro aponta as barreiras enfrentadas, como diferenças culturais e regulatórias, bem como as soluções implementadas pelas empresas para superá-las. O estudo também evidenciou o impacto positivo da expansão internacional nos resultados financeiros e na consolidação das marcas nos mercados estrangeiros, confirmando o sucesso das estratégias adotadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo expõe o que foi realizado ao longo deste estudo, destacando os resultados obtidos em relação aos objetivos específicos e à solução do problema de pesquisa, bem como sugerindo possíveis caminhos para a continuidade da investigação sobre o tema tratado.

A internacionalização é um processo fundamental para o crescimento e fortalecimento das empresas em um mercado global cada vez mais competitivo. Expandir as operações para além das fronteiras nacionais permite às empresas diversificarem seus mercados, reduzir a dependência de uma única economia e explorar novas oportunidades de negócios. No contexto de globalização, muitas organizações buscam mercados internacionais como uma forma de aumentar sua receita, acessar novos consumidores e inovar em produtos e serviços, aproveitando as particularidades e demandas regionais.

Estudar a internacionalização é essencial, pois auxilia no desenvolvimento de estratégias eficazes para entrada em mercados externos, minimizando riscos e os desafios que serão encontradas durante o processo. Além disso, permite entender o impacto das mudanças globais nas organizações e identificar práticas de sucesso. Assim, o administrador preparado contribui para a competitividade e sustentabilidade da empresa em um mercado global.

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor alimentício, com foco específico no segmento de açai.

O primeiro objetivo específico buscava compreender o processo de internacionalização utilizado pela Empresa X, sendo alcançado, visto que a entrevistada relatou como se iniciou o processo, desde o desejo já existente pelo CEO, da empresa em internacionalizar a marca, até as nuances envolvidas nesse processo, como o modelo de entrada utilizado, as estratégias utilizadas, como se deu a escolha do mercado alvo, as barreiras enfrentadas e as ações de promoção utilizadas.

A Empresa X iniciou o processo de internacionalização em 2022, porém foi precedido de estudos e especialização dos profissionais que estariam na linha de frente desse processo, além de visitas locais para avaliação do mercado alvo, e participação em feiras locais. A modalidade de entrada adotada pela Empresa X foi a exportação direta dos seus produtos e serviço. A escolha do mercado alvo, Portugal, foi facilitada devido ao contato da empresa com um sócio português, mudando os planos iniciais da Empresa X, a qual pensava em começar a sua expansão internacional nos Estados Unidos. As principais barreiras encontradas se

relacionam com as adaptações que alguns produtos precisaram sofrer, além de algumas burocracias legais impostas pelo país alvo.

Já o segundo objetivo específico, analisou os aspectos internos e operacionais do processo de internacionalização a partir da análise da composição da equipe de trabalho e dos canais de distribuição utilizados.

Verificou-se que a empresa conta com profissionais tanto brasileiros quanto portugueses, sendo a maior parte deles originária de Portugal. Um ponto importante observado foi que, nos cargos de maior confiança e responsabilidade, geralmente são alocados brasileiros, devido à segurança necessária para essas posições. No que diz respeito aos canais de distribuição, a empresa utiliza transporte aéreo para exportar seus produtos, armazenando-os em um galpão, e realiza a distribuição por meio de veículo próprio, tanto para sua unidade própria quanto para as franquias. Ressalta-se ainda que a Empresa X pretende investir no transporte marítimo para reduzir os custos, aproveitando a maior capacidade de carga oferecida por essa modalidade.

O terceiro objetivo avaliou as adaptações e promoções necessárias para a internacionalização da empresa.

As adaptações envolveram mudanças nos produtos ofertados devido as limitações de exportação de um insumo presente em algumas linhas de produtos da marca. Já as ações de promoção foram basicamente alcançadas por meio das participações em feiras e eventos, situação essa que já ocorria antes mesmo da empresa iniciar o processo de internacionalização da marca.

Por fim, o último objetivo específico buscou identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização.

A maioria dos desafios e barreiras encontrados se referem às limitações legais que o próprio processo envolve, como a impossibilidade de a empresa exportar determinado produto por conter determinado insumo. Outras barreiras encontradas foram derivadas de fatores culturais que impactavam o contato com os fornecedores, por exemplo o uso de e-mail para comunicação, o que dificulta, de certa forma, a comunicação. Por fim, tais diferenças culturais também, causam impacto no setor de marketing da empresa, ao passo que os portugueses ainda têm hábito de consumir folhetos, por exemplo.

A Figura 7 foi elaborada com o intuito de demonstrar que os principais objetivos específicos do estudo foram alcançados.

Figura 7 - Objetivos Específicos e resultados alcançados

Objetivo 1: Compreender o processo de internacionalização da empresa.	Foram descritas as motivações, os aspectos que envolveram a escolha do mercado alvo e o modelo de entrada adota pela empresa.	✓
Objetivo 2: Analisar os aspectos internos e operacionais do processo de expansão.	Alguns desses aspectos foram destacados, como a composição da equipe que atua internacionalmente e os canais de distribuição utilizados.	✓
Objetivo 3: Avaliar as adaptações e promoções necessárias para a internacionalização.	Algumas adaptações foram necessárias em relação aos produtos ofertados, como na linha de produtos que possuem derivados de leite e a personalização das embalagens e potes.	✓
Objetivo 4: Identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização.	Foram evidenciados desafios e barreiras em relação a burocracia do país, a comunicação com os fornecedores locais e em alguns aspectos operacionais de marketing.	✓

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No Objetivo 1, foi possível compreender o processo de internacionalização da empresa, detalhando as motivações, a escolha do mercado-alvo e o modelo de entrada adotado. O Objetivo 2 foi atingido ao se analisarem aspectos internos e operacionais, como a estrutura da equipe internacional e os canais de distribuição utilizados. Em relação ao Objetivo 3, as adaptações necessárias para a internacionalização foram avaliadas, incluindo ajustes na linha de produtos com derivados de leite e personalização das embalagens. Por fim, o Objetivo 4 identificou os principais desafios e barreiras, como burocracias, comunicação com fornecedores locais e questões operacionais de marketing.

Após a conclusão da pesquisa, acredita-se que este estudo oferece contribuições teóricas significativas a respeito do processo de internacionalização de empresas, em específico de uma empresa do setor alimentício. Além disso, pode servir de base para pequenas e médias empresas que buscam iniciar o seu processo de internacionalização.

Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo mais detalhado sobre os aspectos mercadológicos e financeiros que influenciam o processo de internacionalização. Seria relevante explorar como as empresas podem se ajustar às novas tecnologias de comunicação e ao uso de plataformas digitais para divulgar seus produtos em mercados externos, além de abordar a gestão financeira necessária, considerando o alto investimento de capital envolvido nesse tipo de empreendimento.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia; VELOSO, Leticia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas: revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 59–85, 2007. DOI: 10.15448/1984-7289.2007.1.2037. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/article/view/2037>. Acesso em: 5 dez. 2024.
- BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005. p. 33
- BEAMISH, P. W. **The internationalization process for smaller Ontario firms**: A research agenda. *Research in Global Business Management*, [S. l.], v.1, p.77-92, 1999.
- BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. **Nordic international research: a review of its development**. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BRADLEY, Frank. **International marketing strategy**. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Açaí ganha o primeiro zoneamento agrícola de risco climático**. 27 dez. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/acai-ganha-o-primeiro-zoneamento-agricola-de-risco-climatico>. Acesso em: 20 fev. 2025.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **Analyzing foreign market entry strategies**: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539, 1998.
- CARTUS. **Emerging trends in global mobility**: policy and practices survey. Danbury: Cartus, 2007. CHEN, H. F.; CHIU, Y. H. The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates. *International Journal of Manpower*, v. 30, n. 8, p. 797-814, 2009. CHENG
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing internacional para brasileiros**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. **Negócios Internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CRAIDE, A.; BRITO, A. C. de; MOSCON, D. C. **Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais**. In: XI Colóquio Internacional Sobre Poder Local. Anais. Salvador: CIAGS. 2009.
- CRICK, D. SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 20, n. 3, p. 233-244, 2007.

CELANO, A. C.; GUEDES, A. L. **Impactos da globalização no processo de internacionalização dos programas de educação em gestão**. Cadernos EBAPE.BR, v. 12 n. 1, p. 45-61. 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Internacionalização das empresas Brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas**. Brasília, 2012. Disponível em: Acesso em: 28 jan. 2021.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Harnessing sustainable trade and investment for inclusive growth and sustainable development**. Genebra: UNCTAD, 2024. Disponível em: <https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2024d2.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. Sao Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. H. N. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P.; GRIFFIN, A.; HOFFMAN, K. D.; HUTT, M. D.; LINDGREEN, J. H.; LUSCH, R. F.; RONKAINEN, I. A.; ROSENBLOOM, B.; SHETH, J. N.; SHIMP, T. A.; SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; SPEH, T. W.; URBANY, J. E. **Marketing: as melhores práticas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

CULPI, Ludmila Andrzejewski. **Internacionalização de empresas**. Curitiba: Contentus, 2020.

DAU, Gabriel. Benefícios da internacionalização dos micro e pequenos negócios. **Jornal Contábil**, 04 jun. 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/noticia/beneficios-da-internacionalizacao-dos-micro-e-pequenos-negocios/amp/>. Acesso em: 18 jan. 2025.

DUNNING, J. **Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. In: OHLIN, B. et al (ed.) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan, 1977.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 542p.

FERRARI, M. A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 5, n. 1, p. 178-204, 12 nov. 2012.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Yendis Editora, 2008.

FORNET-BETANCOURT, R. **La interculturalidad como alternativa a la violencia**. 2008.

FORNET BETANCOURT, R. A Interculturalidade como alternativa à Violência. **Razão e Fé**, [S. l.], v. 6, n. 1 e 2, p. 5-16, 2019. Disponível em: <https://revistas.ucpel.edu.br/rrf/article/view/2474>. Acesso em: 16 jan. 2025.

**FROOTY faz aquisição de marca de açaí nos Estados Unidos — e já fatura R\$ 130 milhões** | Exame. Disponível em: [https://exame.com/negocios/frooty-faz-aquisicao-de-marca-de-acai-nos-estados-unidos-e-ja-fatura-r-130-milhoes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://exame.com/negocios/frooty-faz-aquisicao-de-marca-de-acai-nos-estados-unidos-e-ja-fatura-r-130-milhoes/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 3 mar. 2025.

**FROOTY Açaí, controlada pelo Pátria, estreia na China em 2024 e planeja abrir capital na Bolsa** – Mandatum. Disponível em: [https://mandatum.com.br/frooty-acai-controlada-pelo-patria-estrela-na-china-em-2024-e-planeja-abrir-capital-na-bolsa/?utm\\_source=chatgpt.com](https://mandatum.com.br/frooty-acai-controlada-pelo-patria-estrela-na-china-em-2024-e-planeja-abrir-capital-na-bolsa/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 3 mar. 2025.

GALIMBERTI, M., F.; FRACASSO, E. M. **Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Empresas Aplicáveis e Pequenas e Médias Empresas de Softwares e Serviços Correlatos**. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, Brasília 2008. Anais... Brasília: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008.  
DOI: 10.5700/rausp1212  
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/b4zfTgMWjPRndLd3Dtmcjfk/?lang=en>. Acesso em: 22 dez. 2024

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. Processo de expatriação: um modelo com fases práticas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 2, maio/ago., 2015. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/2350/25> 02. Acesso em: 16 dez. 2024.

GARCIA, L. M. **Exportar: Rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preço**/Luiz Martins - 6. ed - São Paulo: Aduaneiras, 1997.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**. Volume 9, N.02, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. The forgotten strategy. **Harvard Business Review**, November, 2003.

GOITIA, Vladimir. **Estratégia de sobrevivência. Integração econômica**. São Paulo, ano 2, n. 11, p. 20, abr/maio/jun, 2005.

GREEN, Mark; KEEGAN, Warren. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOMMA, A. K. O.; SENA, A. L. dos S.; SANTOS, J. C. In: EMBRAPA. **Açaí: importância socioeconômica**. 21 dez. 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/acai/pre-producao/importancia-socioeconomica/mercado-externo>. Acesso em: 2 dez. 2025.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. MIT, 1960.

ICOMEX de dezembro de 2022. **Portal IBRE**, 23 dez. 2022. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/press-releases/icomex-de-dezembro-de-2022>. Acesso em: 2 dez. 2024.

INTERNATIONAL Finance Corporation – IFC. **Casamento de conveniência**. *HSM Management*, São Paulo, fev. 1998, p. 12-16.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. **Global Marketing Strategies**. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KAHIYA, E.T.; DEAN, D.L.; HEYL, J. Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand’s manufacturing exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, p. 331-364, 2014.

KNELLER, R.; PISU, M. Export Barriers: What are They and Who Do They Matter To? Nottingham, United Kingdom: University of Nottingham. Dez. 2007 Disponível em: Acesso em 20 mar. 2017. KOGUT, B. Country Capabilities and the Permeability of Borders, **Strategic Management Journal** v. 12, p. 33–47. 1991.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 848p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAMB, Charles W.; HAIR Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de Marketing**. 2. ed. São

Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

LEONIDOU, L.C. Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. **Management International Review**, 38, Special Issue, p. 7-52, 1998.

LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.

LU, J. W.; BEAMISH, P.W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001.

LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges. Helsinki, Finland: **UNU World Institute for Development Economics Research**,<sup>1</sup> 1994.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Estratégias e Processos de Internacionalização**. Vol. VI. Lisboa: Actual, 2017.

MADSEN, T. Managerial judgment of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6, n.3, p. 82-93, 1998.

MÈRCHER, Leonardo; CANCELIER, Daniel Anselmo. **Internacionalização de empresas: estratégias e processos utilizados pela empresa Audaces para alcançar novos mercados**. Curitiba: Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança, 2019.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991.

MOINI, A.H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**, v. 10, n. 4, p. 67-93, 1997.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York: Worth Publishers, 1997.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional: Uma Estratégia Empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OERTIG, M.; BUERGI, T. The challenges of managing cross-cultural virtual Project teams. **Team Performance Management**, v. 12, n. 1/2, p. 23-30, 2006.

OLIVEIRA, L. P. de., et al. **Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Açaí no Estado do Pará - PROAÇAÍ – PA**. Belém, SEDAP, 2016.

OLIVEIRA, M. Pará exporta mais de 61 mil toneladas de açaí por ano, aponta FAPESPA. **Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA)**, 05 set. 2024.

Disponível em: <https://www.fapespa.pa.gov.br/2024/09/05/para-exporta-mais-de-61-mil-toneladas-de-acai-por-ano-aponta-fapespa/#:~:text=Os%20dados%20oficiais%20mostram%20que,um%20per%C3%ADodo%20de%2036%20anos>. Acesso em: 11 dez. 2024.

PATTIE, M.; PARKS, L. Adjustment, turnover, and performance: the deployment of minority expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 10, p. 2262-2280, 2011.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RAMALU, S. S., ROSE, R. C., KUMAR, N., & ULI, J. (2010). Personality and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **The Journal of Applied Business Research**, 26(6), 113–122.

RICART, Joan Enric et al. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35 (3), 2004.

ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. **Expansão internacional das empresas brasileiras**: revisão e síntese. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007

ROSA, M. V.; ARNOLDI, M. A. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

RUNDH, B. International Marketing Behaviour amongst exporting firms. **European Journal of Marketing**, p. 181-198. 2007.

SARQUIS, José Buiainain. **Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

SERRA, Florence Rios. **Análise Mensal do Fruto do Açaí**. Conab, 2019.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. **Resource-based explanation of entry mode choice**. *Journal of Marketing Theory and Practice*; v.12, n.1, Winter 2004.

SHIH, H.; CHIANG, Y.; HSU, C. High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance – examining Taiwanese expatriates in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 2013-2030, 2010.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. **Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil**. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, p. 1039 1055, 2009.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da Tecnologia da Informação. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

VENDRUSCOLO, L. T.; GALINA, S. V. R. **A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (tic)**. Revista de Empreendedorismo e Gestão Pequenas Empresas, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 123-157, jan/abr. 2020.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. Quaterly Journal of Economics, p. 190-207, 1996.

WACH, K.; WOJCIECHOWSKI, L. **The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms**. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, p. 143-156, 2014.

WELCH, Laurence S. e LUOSTARINEN, Reijo. **Internationalization: Evolution of a concept**. Journal of General Management, 14 (2), 1988

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, L. C. **Marketing: conceito, ideias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Este estudo é parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração na Universidade Federal do Ceará e tem como objetivo examinar investigar o processo de internacionalização de uma Empresa do setor de alimentação, mais especificamente no ramo do Açaí. A entrevista e seus resultados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. As informações fornecidas pela empresa serão mantidas em sigilo, sem divulgação individual, como foi acordado previamente. A pesquisa fornecerá informações que poderão ser úteis para a empresa participante, para empresas que buscam iniciar o processo de internacionalização e, por fim, para estudos futuros no meio acadêmico.

1. Por que resolveram avançar para o mercado internacional?
2. Quais fatores influenciaram a escolha do mercado alvo?
3. A empresa tem interesse em expandir-se para outro país?
4. Quais as estratégias utilizadas para a análise desses mercados?
5. Como ocorreu o processo de internacionalização?
6. Qual a estratégia de internacionalização utilizada pela empresa?
7. Os funcionários são brasileiros ou nativos do local? A matéria prima é exportada?
8. A exportação foi o modelo de entrada no mercado internacional?
9. Quais os canais de distribuição utilizados?
10. Houve a necessidade de adaptação do produto? (certificações, padrões, normas técnicas, sabores, tamanhos)
11. São realizadas ações de promoção?
12. Quais barreiras foram encontradas no processo? ("barreira de procedimentos, barreira técnica e de adaptação, barreira financeira e barreira de práticas e negócios internacionais.")
13. Qual a situação política, econômica, existem aspectos que promovem ou dificultam a operação?
14. Existem muitas diferenças culturais? Houve a necessidade de mudar o cardápio por conta de diferenças culturais?
15. Como se dá a ocupação dos cargos, a maioria são brasileiros ou nativos?