



A internacionalização de uma pequena empresa

The internationalization of a small enterprise

Fabiane Cortez Verdu^[a], Sergio Bulgacov^[b]

^[a] Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR - Brasil, email: fcverdu@uem.br

^[b] Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: s.bulgacov@gmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo principal descrever como ocorre a internacionalização de uma pequena empresa exportadora da cidade de Maringá (PR). Esta pesquisa é descritivo-qualitativa, *ex post factum*, seccional (transversal). O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é a organização. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso em uma pequena empresa exportadora da cidade de Maringá: Apiário Diamante. Tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas duas entrevistas (uma semiestruturada e outra estruturada) com o informante-chave da organização em estudo e observações não participantes. Os dados primários coletados por meio de entrevista e de observação não participante e os secundários foram analisados de maneira descritivo-qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo. No Apiário Diamante foram identificadas características tanto do processo de internacionalização gradual, quanto do processo desde o início das operações. Vale ressaltar que no Apiário Diamante, entre as principais características do processo de internacionalização identificadas, duas características referiam-se ao atributo “redes de parceiros de negócios”, o que reflete a importância das redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização. Os recursos não possuídos e utilizados pelo Apiário Diamante tendem a ser obtidos por meio de relacionamentos (experiência, conhecimento de mercado externo e experiência internacional), com exceção dos “sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação” que foram obtidos por meio de compra no mercado. Esse fato reforça a importância das redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização no que tange à obtenção de recursos. As instituições que forneceram os recursos que viabilizaram a internacionalização do Apiário Diamante são as seguintes: Instituto Mercosul, CIN/FIEP, despachante aduaneiro, Banco do Brasil, *trading*, alfândega ou aduana, Apex Brasil, Abemel (Associação Brasileira dos Exportadores de Mel). O principal tipo de recurso fornecido ao Apiário Diamante foi o conhecimento de mercado externo.

Palavras-chave: Internacionalização. Redes. Recursos. Pequena empresa.

Abstract

This study aimed to describe how internationalization occurs in an exporting small enterprise of Maringá (PR). This research is descriptive and qualitative, ex post factum, sectional (transverse). The level of analysis is the organizational and the unit of analysis is the organization. The research strategy used was a case study in an exporting small enterprise of Maringá (PR): Apiario Diamante. Given the objective of this study, there were two interviews (one structured and one semi-structured) with the key informant of the organization under study and non-participant observations. The primary data collected through interviews and non-participant observation and secondary data were analyzed in descriptive-qualitative way by the technique of content analysis. In the Apiario Diamante were identified characteristics of both processes de internationalization, gradual and since the inception of operations. It is noteworthy that the Apiario Diamante, among the main characteristics of the internationalization process identified two characteristics were related to the attribute "networks of business partners" which reflects the importance of networks of interorganizational relationships in the internationalization process. The resources not owned and used by Apiario Diamante tend to be obtained from relationships (experience, knowledge of foreign markets and international experience), with the exception of "formal and informal systems of planning, control and coordination" which were obtained by market purchase. This reinforces the importance of networks of interorganizational relationships in the internationalization process with regard to obtaining resources. The institutions that provided the resources that enabled the internationalization of the Apiario Diamante are: Instituto Mercosul, CIN/FIEP, customs broker, Banco do Brasil, trading, customs, Apex Brazil, Abemel. The main type of resource provided to the Apiario Diamante was the knowledge of foreign markets.

Keywords: *Internationalization. Networks. Resources. Small enterprise.*

Introdução

O estudo dos negócios internacionais não é recente. "A teoria do crescimento da firma", livro escrito por Penrose e originalmente publicado em 1959, foi um trabalho fundamental para o estudo da internacionalização (DIB, 2004). Penrose (1995, 1959) sugeriu que o crescimento da empresa está intimamente ligado à aquisição de conhecimento, o qual é um processo evolutivo baseado no acúmulo de experiências dentro da empresa. Esse trabalho foi um dos pilares para o chamado Modelo da Escola de Uppsala, proposto por Johanson e Valhne (1977), que é o modelo mais frequentemente utilizado na literatura sobre internacionalização (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Todavia, Johanson e Valhne (2003) argumentam que os modelos tradicionais de internacionalização – tais como o modelo original de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977), bem como o modelo de estágio no processo de exportação e o modelo da inovação, dentre outros – devem ser combinados com novos modelos, por não serem capazes de explicar a internacionalização de alguns tipos de empresas, tais como *born globals* e pequenas empresas.

No Brasil, os estudos sobre negócios internacionais têm-se intensificado na última década

(BOEHE; TONI, 2006; CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2009; COSTA, 2008; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JUNIOR, 2004; PREDEBON, 2003; RITOSSA, 2008; RITOSSA; BULGACOV, 2008; RITOSSA; BULGACOV, 2009; SEIFERT JUNIOR; MACHADO-DA-SILVA, 2007; SEIFERT JUNIOR; MACHADO-DA-SILVA, 2005; SILVA; ROCHA; CARNEIRO, 2009). Isso decorre da abertura do país para o mercado internacional na década de 90. Compreender a internacionalização das empresas brasileiras é fundamental para a criação da vantagem competitiva sustentável, tanto no mercado interno quanto no externo.

Ainda existe pouca literatura sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras (CARVALHO; PAES, 2006; GARCIA; LIMA, 2005; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007), embora a literatura sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas tenha crescido substancialmente nos últimos anos (BARBOSA; FULLER; FERREIRA, 2005; BOEHE; TONI, 2006; CHETTY; ANGDAL, 2007; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; CHILD; RODRIGUES, 2006; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006; LOANE; BELL, 2006; MORT; WEERAWARDENA, 2006; SEPPO, 2007). A literatura sobre atividades internacionais das pequenas e médias empresas enfatiza limites à internacionalização, tais como: falta de recursos (financeiros, humanos, etc.)

e de conhecimentos (especialmente sobre mercados e experiência no exterior), os quais podem ser superados por meio de relacionamentos em rede (CHETTY; ANGDAL, 2007; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006).

A partir da necessidade de considerar novos modelos, muitas linhas de pesquisa sobre negócios internacionais, parcialmente conectadas, surgiram, tais como novos empreendimentos ou *born globals*, empresas baseadas em alta tecnologia, empresas de serviços industriais e pequenas empresas. Uma característica comum dessas muitas linhas de pesquisa é que elas enfatizam as redes de relacionamentos quando tentam entender e explicar a rápida internacionalização dessas empresas (JOHANSON; VALHNE, 2003).

Por sua vez, este estudo tem como objetivo principal descrever como ocorre a internacionalização de uma pequena empresa exportadora da cidade de Maringá (PR).

Quadro teórico de referência

Neste item, apresentam-se as bases sobre as quais o presente trabalho foi construído.

Internacionalização

A internacionalização pode ser definida como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). Exportação, licenciamento, alianças estratégicas, *joint ventures*, fusões, aquisições entre empresas de diferentes países, subsidiárias são estratégias de internacionalização.

É possível estudar a internacionalização das empresas com base em critérios econômicos e comportamentais. Nas abordagens econômicas, as decisões sobre internacionalização são orientadas pela maximização dos retornos econômicos, ou seja, as decisões são baseadas em critérios racionais e objetivos. Os modelos econômicos parecem descrever e explicar melhor a internacionalização de empresas de grande porte, oriundas de países desenvolvidos e em estágios mais avançados do processo de internacionalização, especialmente a internacionalização das multinacionais (DIB; CARNEIRO, 2006; VEIGA; ROCHA, 2001). A maioria das teorias econômicas analisa a internacionalização das

multinacionais e o investimento direto no exterior (IDE), entretanto um foco exclusivo sobre multinacionais faz pouco sentido em um momento em que empresas pequenas e empreendedoras estão cada vez mais envolvidas em atividades internacionais (SHENKAR, 2004).

Nas abordagens comportamentais, a internacionalização passou a ser analisada sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003). As decisões sobre internacionalização consideram a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de redes de relacionamentos interorganizacionais, bem como as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, ou seja, as decisões são baseadas em critérios não racionais e subjetivos. Os modelos comportamentais parecem descrever a internacionalização de empresas de pequeno porte, com pouca experiência internacional, ainda nos estágios iniciais desse processo (DIB; CARNEIRO, 2006; VEIGA; ROCHA, 2001), ou seja, permitem analisar a internacionalização de outros modelos organizacionais que não as multinacionais e outras formas de internacionalização que não o investimento direto no exterior (IDE). Tendo em vista esses argumentos, neste trabalho optou-se por contemplar os seguintes modelos comportamentais: o Modelo de Uppsala, a Abordagem de Rede para a Internacionalização e a Teoria das *Born Globals*, os quais são apresentados a seguir. Portanto, este trabalho segue a recomendação de Johanson e Valhne (2003) sobre combinar modelos tradicionais e novos e, em consequência, ampliar o poder explicativo desta pesquisa.

O modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala é o modelo mais frequentemente utilizado na literatura sobre internacionalização (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004) e neste trabalho representa a abordagem tradicional da internacionalização.

A escola de Uppsala apresenta um processo de internacionalização gradual. O modelo de internacionalização proposto por Johanson e Valhne (1977) tem como foco o desenvolvimento da empresa individual, em termos de (1) sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados e operações no exterior e (2) seu comprometimento sucessivamente crescente com os mercados externos.

Esse conhecimento envolve informações sobre os mercados e operações nesses mercados internacionais, o qual é de algum modo armazenado e razoavelmente recuperado da mente dos indivíduos, da memória dos computadores e dos relatórios escritos (JOHANSON; VALHNE, 1977). O conhecimento pode ser classificado em objetivo ou experiencial (PENROSE, 1959; PENROSE, 1995). O conhecimento objetivo pode ser ensinado, enquanto o conhecimento experiencial somente pode ser aprendido por meio da experiência (internacional) pessoal. Johanson e Valhne (1977) acreditam que o conhecimento de mercado experiencial é crítico no processo de internacionalização.

O comprometimento com o mercado é composto de dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento, que é a dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos e transferi-los (JOHANSON; VALHNE, 1977). Os autores citados argumentam que o conhecimento pode ser considerado um recurso e, conseqüentemente, quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valioso é o recurso e mais forte é o comprometimento com o mercado.

O processo de internacionalização acontece em estágios. Primeiro, as empresas consolidam sua participação no mercado doméstico e depois buscam mercados externos similares ao seu próprio mercado doméstico. A ordem de seleção de países para a internacionalização segue uma relação inversa em relação à distância psíquica¹ entre o país-alvo e o país de origem. À medida que a empresa aumenta seu conhecimento do mercado externo, acumulando experiência e reduzindo a distância psíquica, aumenta seu comprometimento com este mercado (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Os pressupostos básicos desse modelo são que a falta de conhecimento de mercado é um importante obstáculo ao desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido principalmente por meio das operações no exterior. Esses pressupostos indicam duas direções para a internacionalização: aumentar o envolvimento da empresa num país e, sucessivamente, estabelecer operações em outros países (JOHANSON; VALHNE, 1977).

A abordagem de rede para a internacionalização

Como foi apresentado anteriormente, o processo de internacionalização gradual conta com dois subprocessos interdependentes: o conhecimento experiencial e a construção de comprometimento. Inicialmente, Johanson e Valhne (1977) relacionaram esses processos somente a uma empresa focal; mais tarde reconheceram que, na verdade, esses processos ocorrem como interação entre, pelo menos, dois (potenciais) parceiros (JOHANSON; VALHNE, 1990). Ou seja, as empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos duradouros com outras organizações. Essas redes de relacionamentos interorganizacionais englobam diversos tipos de atores, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc., e podem ser mais ou menos internacionais à medida que conexões entre atores em diversos países são mais ou menos extensas.

Portanto a partir da interação com atores internacionais ou internacionalizados é possível ampliar o conhecimento de mercado e, conseqüentemente, aumentar o comprometimento com o mercado (JOHANSON; VALHNE, 1990). Cumpre esclarecer que, ao incorporar as redes de relacionamento interorganizacionais, o processo de internacionalização gradual passou a ser chamado de abordagem de rede para a internacionalização.

Johanson e Valhne (2003) combinaram os mecanismos do modelo original (JOHANSON; VALHNE, 1977) com a visão das redes focando sobre o papel crítico de construir e mudar relacionamentos. Johanson e Valhne (2003) definem redes de negócio como conjuntos de relações de interconectadas, nas quais cada relação de troca é realizada entre empresas. Os autores ora mencionados argumentam que a internacionalização é um processo resultante da interação entre desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento entre parceiros de relacionamentos existentes e potenciais, e não mais resultante unicamente do conhecimento experiencial e do comprometimento com os mercados externos.

Os relacionamentos se desenvolvem gradualmente quando as empresas aprendem na interação com as demais e se comprometem mais fortemente com o relacionamento. Durante esse processo, os parceiros de relacionamento gradualmente aprendem

¹ A distância psíquica é definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informação do mercado e para o mercado. Exemplos são diferença em idioma, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; VALHNE, 1977).

sobre necessidades, recursos, estratégias e contextos de negócios do outro. Esse processo demanda tempo e recursos, o que requer que ambos os parceiros se tornem comprometidos com o relacionamento (JOHANSON; VALHNE, 2003).

As empresas desenvolverão interdependências em relação a importantes parceiros e elas, conseqüentemente, estarão preparadas para defender esses relacionamentos pelo aumento do comprometimento com essas empresas com as quais elas já fazem negócios. Elas também tenderão a desenvolver outros relacionamentos dos quais é esperado apoio para os relacionamentos importantes (JOHANSON; VALHNE, 2003). Então elas serão engajadas na construção de estruturas de relacionamentos que cercam e apoiam as relações estratégicas (CHEN; CHEN, 1998).

As empresas aprendem com os relacionamentos, o que as capacita a entrar em novos mercados externos nos quais elas podem desenvolver novos relacionamentos, os quais lhes dão a plataforma para entrar em outros mercados. A construção de redes de relacionamentos é um assunto complexo e delicado, que requer recursos e tempo tanto quanto responsividade aos interesses dos parceiros, mas quando estruturas de redes de negócios são bem construídas, elas oferecem grandes oportunidades para a expansão internacional (JOHANSON; VALHNE, 2003).

Recentemente, Johanson e Valhne (2006) passaram a focalizar seu trabalho sobre as redes e seu papel no desenvolvimento de oportunidades por meio do conhecimento e do comprometimento (JOHANSON; VALHNE, 2006), sugerindo que a combinação entre recursos da empresa e recursos externos à empresa, especialmente os recursos dos parceiros, são críticos no desenvolvimento de oportunidades e na internacionalização.

A teoria das *born globals*

Um dos aspectos criticados do modelo de estágios é que empresas frequentemente pulam estágios (OVIATT; MCDUGALL, 1994; 2005). Chetty e Campbell-Hunt (2004) argumentam que a teoria das *born globals* sobre internacionalização oferece um significativo contraste ao modelo de estágios. A abordagem das *born globals* argumenta que as empresas não se internacionalizam incrementalmente, mas entram em mercados externos desde o início de suas atividades. Tais empresas, muitas

vezes, podem nem ter vendas no mercado doméstico (OVIATT; MCDUGALL, 1994; 2005), o que contradiz o modelo de estágios, que defende que as empresas começam a exportar de uma base doméstica forte.

Born globals podem ser definidas como organizações de negócios que, desde (ou logo após) sua fundação, procuram desempenho superior (vantagem competitiva significativa) em negócios internacionais por meio da aplicação de recursos (especialmente os baseados no conhecimento) às vendas em múltiplos países (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDUGALL, 1994; 2005). Em contraste com as organizações que evoluem gradualmente de empresas domésticas para multidomésticas, essas *born globals* começam com uma estratégia internacional proativa (OVIATT; MCDUGALL, 1994; 2005).

Chetty e Campbell-Hunt (2004) descrevem a internacionalização das *born globals* como um engajamento rápido e simultâneo em múltiplos mercados externos, que ocorre cedo na vida das empresas, quando elas ainda são pequenas e então capazes de operar somente em nichos de mercado ou em mercados emergentes abertos a novas tecnologias e que requerem grande utilização das redes para rapidamente ter alcance global.

Chetty e Campbell-Hunt (2004) revisaram a literatura sobre as visões tradicional e das *born globals* sobre a internacionalização e relacionaram as diferenças significativas entre elas, as quais podem ser visualizadas no Quadro 1.

Em outras palavras, a teoria das *born globals* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDUGALL, 1994; 2005) refere-se à internacionalização desde o início das operações, enquanto o modelo de Uppsala se refere à internacionalização gradual.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é descritivo-qualitativa, *ex post factum*, seccional (transversal). O nível de análise é o organizacional, a unidade de análise é a organização, e a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso em uma pequena empresa exportadora da cidade de Maringá: Apiário Diamante. Tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas duas entrevistas (uma semiestruturada e outra estruturada) com o informante-chave da organização em estudo e observações não participantes. Os dados primários

Quadro 1 - Diferenças significativas entre as visões tradicional e das borns globais sobre internacionalização

Atributos da internacionalização	Visão tradicional	Visão das borns globais
Mercado doméstico	Desenvolvido antes	Irrelevante
Experiência anterior em internacionalização	Não esperada	Fundador da empresa tem extensiva experiência em mercados internacionais relevantes
Extensão da internacionalização	Mercados internacionais desenvolvidos serialmente	Muitos mercados internacionais desenvolvidos ao mesmo tempo
Ritmo da internacionalização	Gradual	Rápido
Distância psíquica	Internacionalização em ordem inversa de distância psíquica	Irrelevante
Aprendizagem para internacionalizar	No ritmo ditado pela habilidade de aprender com a experiência acumulada	Aprendizagem ocorre mais rapidamente por causa do conhecimento superior sobre internacionalização
Estratégia da empresa	Não é central para a motivação da empresa para internacionalizar	Realização da vantagem competitiva requer rápida e completa internacionalização: escopo de produto-mercado é focado (nicho)
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	Não central para internacionalização	Papel-chave como capacitador do alcance e da aprendizagem sobre o mercado global
Redes de parceiros de negócios	Utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros
Tempo para internacionalizar	Não crucial para o sucesso; devagar	Crucial para sucesso; no início de suas atividades

Fonte: adaptado de CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004.

coletados por meio de entrevista e de observação não participante e os secundários foram analisados de maneira descritivo-qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo.

Apresentação e análise dos dados

O Apiário Diamante é uma empresa do setor de agronegócio, mais especificamente uma indústria de beneficiamento de mel, cera de abelhas e derivados, fundada em 1994, na cidade de Maringá. A empresa, em 2010, contava com 20 funcionários, e é considerada uma pequena empresa de acordo com os critérios do Sebrae (2004) e do MDIC (2010).

Seu fundador e proprietário, Carlos Alberto, começou a produzir mel após assistir a uma palestra sobre apicultura, quando ainda cursava a faculdade de Zootecnia. O estudante não queria depender da mesada que seu pai enviava e decidiu montar umas

caixas de abelha para vender mel no câmpus universitário, especialmente para os professores.

Ainda na faculdade, à medida que o negócio foi crescendo, começou a participar de feiras no interior dos estados de São Paulo e Paraná. Quando se formou, ele possuía uma boa carteira de clientes pertencentes aos estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Depois da formatura, ele tinha a intenção de arrumar um bom emprego como zootecnista, mas o recém-formado descobriu que, como zootecnista, ele não ganharia o que já ganhava como apicultor. Até o ano de 1994, vendeu mel com nota fiscal de produtor e alugava um barracão onde o mel era beneficiado. Foi quando decidiu construir a unidade nova (onde atualmente funciona o Apiário Diamante), já pensando em exportação – tanto que a planta foi construída com a certificação do Serviço de Inspeção Federal (SIF), o que possibilitava a exportação.

No início das atividades do Apiário Diamante, seu único produto era o mel, em potes de um quilo e de meio quilo e uma bisnaga de meio quilo. Em 2010, a empresa já tinha uma linha de aproximadamente 40 produtos, a saber: mel puro e composto (sachês, potes, vidros e bisnagas), própolis pura e composta (vidro e *spray*), geleia real (cápsulas), pólen, cera e ainda mel orgânico para exportação. As marcas utilizadas pela empresa em seus produtos são Supermel e Bioapis.

Os principais fatos ocorridos na história do Apiário Diamante são a construção da planta com a certificação do SIF, em 1994, a entrada no mercado externo, em 2000, e a implantação do projeto de produção de mel orgânico, em 2003.

O projeto de mel orgânico foi iniciado em decorrência do pedido de um cliente alemão. Como todo produto orgânico, o mel deve ser certificado, o que exige que a apicultura seja praticada de acordo com as normas internacionais. Para tanto, a empresa passou a construir uma parceria com o produtor. A empresa oferece cursos, treinamentos, palestras e todo o suporte necessário (ajuda na construção das unidades produtoras de mel, melhoramento genético nas colmeias, etc.) para o apicultor exercer a apicultura orgânica. Quando necessário, fornece equipamentos e assume ainda os custos de todo o projeto junto a BCS Öko-Garantie GMBH, certificadora alemã, cujos certificados orgânicos são reconhecidos mundialmente. Já estão em funcionamento os projetos implantados nos estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, os quais, juntos, produzem 1.200 toneladas de mel orgânico. Em 2010, 200 apicultores já produziam mel orgânico certificado exclusivamente para o Apiário Diamante.

Alguns fatos ocorridos no ambiente externo da empresa impulsionaram seu crescimento, a saber: a conscientização da importância do mel na alimentação; o aumento do consumo de mel *per capita*; o fato de que o mel brasileiro não tem resíduos, pois é produzido por abelhas africanizadas (cruzamento entre abelha europeia e africana), as quais são abelhas rústicas, resistentes a doenças, portanto não é necessário aplicar medicamentos ou antibióticos nos enxames de abelhas e, conseqüentemente, não há resíduos no mel; a barreira sanitária imposta por causa dos resíduos aos méis da China, da Argentina e do Uruguai em 2000; a descoberta do mel brasileiro pelo mundo, a partir de 2000, quando o Brasil começou a exportá-lo; os méis do Brasil (e da Nova

Zelândia) são considerados os melhores do mundo, graças à ausência de resíduos.

O processo de internacionalização do Apiário Diamante

O Apiário Diamante está exportando seus produtos desde 2000. A primeira exportação foi para Taiwan. Em 2010, já exportava para mais de dez países: Estados Unidos, Alemanha, Canadá, Inglaterra, Espanha, Japão, Paraguai, Holanda, Taiwan, Coreia e China. Os principais mercados para os quais a empresa exporta seus produtos são: Estados Unidos, Alemanha, Canadá, Inglaterra e Espanha. Em 2009, 70% das vendas totais da empresa eram provenientes do mercado exterior, e as exportações foram consideradas regulares (não esporádicas).

Embora o Apiário Diamante tenha iniciado seu processo de internacionalização somente em 2000, diversas atitudes em relação ao comércio exterior foram tomadas antes de a empresa começar a exportar: a unidade construída em 1994 contava com a certificação do SIF, o que possibilitava a exportação; o proprietário participou de um curso sobre exportação e importação realizado pelo Instituto Mercosul; o proprietário também participou da Exporueda (Assunción, Paraguai), que é uma feira na qual ocorrem rodadas internacionais de negócios com a participação de empresas de diversos setores da economia, tais como pecuária, indústria, agricultura, comércio e serviços. Essa missão de negócios foi organizada pelo Instituto Mercosul; o proprietário buscou informações sobre comércio exterior com os funcionários do Banco do Brasil.

Após o início das exportações, com vistas ao mercado externo, o Apiário Diamante, ao longo dos anos, tem participado de feiras e congressos, tais como Biofach (Nuremberg, Alemanha), feira de produtos orgânicos; Foodex (Chiba, Japão), feira de comida e bebida; Apimondia, congresso itinerante sobre apicultura, que ocorre a cada dois anos.

A participação do Apiário Diamante na Apimondia 2009 ocorreu por meio do projeto *Honey from Brasil*, executado pela ABEMEL (Associação Brasileira dos Exportadores de Mel), CBA (Confederação Brasileira de Apicultura) e APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). Esse projeto tem como objetivo promover e aumentar as exportações de produtos apícolas brasileiros.

A internacionalização do grupo ocorreu seis anos depois da fundação, o que sugere uma combinação entre os processos gradual e desde o início das operações. Por meio da entrevista estruturada, foram identificadas as principais características do processo de internacionalização do Apiário Diamante. Das 12 características identificadas, 7 apontam para o processo de internacionalização desde o início das operações:

- 1) Muitos mercados internacionais foram desenvolvidos ao mesmo tempo. No início, os mercados internacionais foram desenvolvidos sequencialmente (Taiwan e Alemanha), mas à medida que a experiência foi sendo acumulada, mais de um mercado foi desenvolvido ao mesmo tempo.
- 2) A aprendizagem sobre como internacionalizar ocorreu rapidamente. Apesar de o Apiário Diamante começar a exportar seis anos após a fundação da empresa, o proprietário acredita que a aprendizagem ocorreu rapidamente.
- 3) A partir de 1994, parece que a internacionalização passou a ser parte fundamental da estratégia da empresa. A empresa construiu a nova planta com a certificação do SIF, o que possibilitava a exportação, intensificou sua participação em feiras e congressos, tais como Exporueda (Assunción, Paraguai), Biofach (Nuremberg, Alemanha), Foodex (Chiba, Japão) e Apimondia, fez versões de seu *site* em inglês, espanhol e alemão.
- 4) O uso das tecnologias da informação e da comunicação permite que a organização conheça e aprenda sobre o mercado global. Nas entrevistas não foram identificados indícios que sustentam essa característica, mas é provável que algumas informações necessárias para conhecer e aprender sobre o mercado global estejam disponíveis na internet.
- 5) Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros. A participação em feiras permite que a organização desenvolva novos relacionamentos, especialmente com empresas internacionais, as quais potencializam a internacionalização.
- 6) A internacionalização ocorreu no início das atividades da organização, porque isso é crucial para o sucesso. Apesar de o Apiário Diamante começar a exportar seis anos após a fundação da empresa, o proprietário acredita que a

internacionalização ocorreu no início das atividades da empresa.

- 7) Os primeiros mercados externos desenvolvidos eram culturalmente diferentes do Brasil. Taiwan e Alemanha foram os primeiros mercados internacionais desenvolvidos pelo Apiário Diamante, localizados, respectivamente, na Ásia e na Europa, o que aumenta a diferença cultural e, portanto, aumenta a distância psíquica entre os países (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Das 12 características identificadas, 5 apontam para o processo de internacionalização gradual:

- 1) O mercado doméstico (Brasil) foi desenvolvido antes de o mercado externo ser explorado. Observou-se que se passaram seis anos desde a fundação da empresa até a primeira exportação.
- 2) Os mercados internacionais foram desenvolvidos um após o outro, e não ao mesmo tempo. No início, os mercados internacionais foram desenvolvidos sequencialmente (Taiwan e Alemanha).
- 3) As redes de parceiros de negócios foram utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e foram gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa. O Apiário Diamante, desde o início, exporta seus produtos por meio de seus clientes que compram o mel a granel, embalam e revendem. A empresa não tem subsidiária no exterior.
- 4) O(s) dirigente(s) não tinha(m) experiência anterior em mercados externos. O proprietário não tinha experiência em comércio exterior, mas buscou aprender participando de curso realizado pelo Instituto Mercosul e com funcionários do Banco do Brasil.
- 5) O ritmo da internacionalização foi lento, ou seja, a internacionalização ocorreu depois de dois anos da fundação da organização. A primeira exportação ocorreu seis anos após a fundação da empresa.

Vale ressaltar que dentre as 12 principais características identificadas do processo de internacionalização do Apiário Diamante, duas características referem-se ao atributo “redes de parceiros de negócios”. No processo de internacionalização gradual espera-se que a empresa utilize relacionamentos para

iniciar seu processo de internacionalização e que à medida que ela aprende como internacionalizar, a empresa faça algum tipo de investimento direto no exterior, tal como estabelecer uma subsidiária, o que não foi feito pelo Apiário Diamante.

No processo de internacionalização, desde o início das operações, espera-se que a empresa utilize relacionamentos ao longo do tempo para alcançar desenvolvimento global e criar apoio para exportar para múltiplos mercados. O Apiário utilizou seus relacionamentos tanto para iniciar o processo de internacionalização quanto para exportar para múltiplos mercados. Essas duas características refletem a importância dos relacionamentos no processo de internacionalização do Apiário Diamante.

As primeiras exportações realizadas foram decorrentes de pedidos inesperados. Um empresário de Taiwan viu o mel em sachê em uma farmácia brasileira, interessou-se por esse tipo de embalagem que não havia em seu país e entrou em contato com o Apiário Diamante. Esse cliente solicitou que fosse acrescentada uma tesourinha à caixa com 75 sachês de mel.

A segunda exportação foi para a Alemanha. Um empresário alemão procurou o Apiário Diamante depois do embargo ao mel argentino, uruguaio e chinês. Como a empresa estava habilitada para a exportação, foi possível a realização dos negócios. Atualmente, a empresa de Taiwan é compradora esporádica, e a empresa da Alemanha é compradora regular.

As operações no exterior foram dificultadas pela falta de conhecimento sobre legislação brasileira referente a produtos alimentícios, tais como APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), criada pelo Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e outras instituições, que atualmente se chamam PAS (Programa Alimento Seguro); PPHO (Procedimentos Padrões de Higiene Operacional) do Ministério da Agricultura e BPF (Boas Práticas de Fabricação) da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Diversas condições e fatores incentivaram e ou facilitaram as operações no exterior, tais como atender ao pedido solicitado, exoneração de tributos locais (PIS, COFINS, ICMS), minimização do risco do negócio (o cliente retira a mercadoria no porto mediante pagamento) e linhas de crédito para exportação, tais como ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio) e ACE (Adiantamento sobre Cambiais Entregues).

Os principais **recursos** utilizados para efetivar a internacionalização foram recursos físicos

(equipamentos), recursos humanos (treinamento de funcionários e apicultores para atender aos critérios da APPCC, dos PPHO e das BPF) e recursos financeiros (capital do empreendedor). A empresa possuía alguns desses recursos antes de explorar o mercado exterior; portanto, não foi necessário obtê-los, seja por compra no mercado, seja por meio de relacionamentos.

Por meio da entrevista estruturada, foi possível identificar quais eram os recursos que a empresa não possuía antes de explorar o mercado exterior, além de identificar, caso o recurso tenha sido utilizado, como ele foi obtido. Os recursos não que o Apiário Diamante possuía e utilizava são os seguintes: recursos humanos (experiência), recursos organizacionais (sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação), conhecimento de mercado externo e experiência internacional. Os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação foram obtidos por meio de compra no mercado. Os demais recursos foram obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais.

Os relacionamentos interorganizacionais podem ocorrer tanto com **organizações**, (empresas e cooperativas), quanto com **instituições**. Não foi identificada organização alguma que tivesse fornecido algum tipo de recurso ao Apiário Diamante. As **instituições** que forneceram os recursos que viabilizaram a internacionalização do Apiário Diamante são as seguintes: Instituto Mercosul, CIN/FIEP, despachante aduaneiro, Banco do Brasil, *trading*, alfândega ou aduana, Apex Brasil, Abemel (Associação Brasileira dos Exportadores de Mel). As relações entre as instituições e os recursos podem ser visualizadas no Quadro 2.

Conclusões

No Apiário Diamante, foram identificadas características tanto do processo de internacionalização gradual, quanto do processo desde o início das operações. O Apiário Diamante, indústria de beneficiamento de mel, cera de abelhas e derivados, foi fundado em 1994. Sua planta foi construída com a certificação do SIF, o que possibilitava a exportação. Portanto, o Apiário Diamante começou com uma estratégia internacional proativa, o que indica processo de internacionalização desde o início das operações. Por outro lado, a primeira exportação foi realizada seis anos após sua fundação, o que indica processo de internacionalização gradual.

Quadro 2 - Instituições e recursos fornecidos - Apiário Diamante

Instituições	Recursos fornecidos
Instituto MERCOSUL	Conhecimento de mercado externo (cursos, missão de negócios para a Exporueda, Assunción, Paraguay) Recursos de reputação (certificado de origem ²)
CIN/FIEP	Conhecimento de mercado externo (informações sobre mercado externo)
Despachante aduaneiro	Conhecimento de mercado externo (despacho)
Banco do Brasil	Conhecimento de mercado externo (informações sobre mercado externo) Recursos financeiros (linhas de crédito ACC e ACE, pagamentos e recebimentos)
Instituições	Recursos fornecidos
<i>Trading</i>	Conhecimento de mercado externo
Alfândega ou aduana	Conhecimento de mercado externo (liberações)
Outra. Qual?	Recursos financeiros (subsídios)
APEX Brasil	Recursos de reputação
ABEMEL	

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, não foi possível identificar se o processo de internacionalização do Apiário Diamante é gradual ou realizado desde o início das operações.

Vale ressaltar que no Apiário Diamante, entre as principais características do processo de internacionalização identificadas por meio da entrevista estruturada, duas características referiam-se ao atributo “redes de parceiros de negócios”, o que reflete a importância das redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização.

Os recursos que o Apiário Diamante não possui e utiliza tendem a ser obtidos por meio de relacionamentos (experiência, conhecimento de mercado externo e experiência internacional), com exceção dos “sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação”, obtidos por meio de compra no mercado. Esse fato reforça a importância das redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização no que tange à obtenção de recursos.

As instituições que forneceram os recursos, viabilizando a internacionalização do Apiário Diamante, são as seguintes: Instituto Mercosul, CIN/FIEP, despachante aduaneiro, Banco do Brasil, *trading*, alfândega ou aduana, Apex Brasil, Abemel. O principal tipo de recurso fornecido pelas instituições ao Apiário Diamante foi o conhecimento de mercado externo.

Referências

- BARBOSA, T. R. C. G.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The role of networks on the internalization process of small and medium-sized companies. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- BODDEWYN, J. J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z. L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n. 2, p. 195-212, 2004.
- BOEHE, D. M.; TONI, D. D. Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. Proposal of a validation framework for a new measurement model and its application to the export performance construct. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, p. 331-353, 2009.
- CARVALHO, S.; PAES, L. R. A. Drivers da internacionalização de born globals. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

2 Documento necessário para a obtenção de tratamento preferencial ou cumprimento de exigências do país importador no processo de exportação.

- CHEN, H.; CHEN, T-J. Network linkages and location choice in foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 445-468, 1998.
- CHETTY, S.; AGNDAL, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born global" approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering in Brazil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- COSTA, R.S. **Comunidades de aprendizagem, estratégias de internacionalização e diversificação dos resultados nos arranjos produtivos do Paraná**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- DIB, L. A. R. O fenômeno das born globals e as teorias sobre negócios internacionais. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 18-32, 2004.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.
- GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.
- LOANE, S.; BELL, J. Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension to the network approach. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 467-485, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; SEIFERT JUNIOR, R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Crêterios para definir porte de empresa**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/>>. Acesso em: 05 jan. 2010.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australians born global firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.
- OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64, 1994.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29-41, 2005.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1995.
- PREDEBON, E. A. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégias de internacionalização**: o caso de um grupo siderúrgico brasileiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.
- RITOSSA, C. M. **A internacionalização de cooperativas agropecuárias**: um estudo multi-métodos no Paraná. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. A Internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multimétodo das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 3, p.187-212, 2009.
- SEIFERT JUNIOR, R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, recursos e interpretação: análise das estratégias de internacionalização de empresas paranaenses do setor alimentício. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- SEIFERT JUNIOR, R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Environment, resources and interpretation: influences in the internationalization strategies of the food industry in Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2 p. 40-63, 2007.
- SEPPO, M. **The role of business network in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises**. Estonia: Tartu University Press, 2007. p. 1-44.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2010.
- SHENKAR, O. One more time: international business in a global economy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 161-171, 2004.
- SILVA, J. F.; ROCHA, A.; CARNEIRO, J. The international expansion of firms from emerging markets: toward a typology of Brazilian MNEs. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2-3, p. 95-115, 2009.
- SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

Recebido: 20/05/2012

Received: 05/20/2012

Aprovado: 21/09/2012

Approved: 09/21/2012