



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Processo de Internacionaliza3o de uma m3dia empresa exportadora de polpa de frutas do Paran3

LARISSA MENEGUELLO BIGGI

UEM -Universidade Estadual de Maring3
larissabiggi@gmail.com

FERNANDA REIS DA SILVA

UEM -Universidade Estadual de Maring3
graficapalmital@hotmail.com

FABIANE CORTEZ VERDU

UEM -Universidade Estadual de Maring3
fabiane.verdu@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA EXPORTADORA DE POLPA DE FRUTAS DO PARANÁ

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal descrever como ocorre a internacionalização de uma média empresa exportadora da cidade de Japurá-PR. Esta é uma pesquisa descritivo-qualitativa, o nível de análise é organizacional, sendo a organização a unidade de análise. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso de uma média empresa exportadora que produz e comercializa polpa de frutas, situada na cidade de Japurá-PR: a PolpaNorte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observações não participantes. Os mesmos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Foram identificadas características tanto do modelo gradual de internacionalização, quanto da abordagem de redes. A PolpaNorte se internacionalizou dezoito anos depois de sua fundação, enfrentando algumas barreiras para isto. O que corrobora com os pressupostos do modelo gradual (Johanson & Vahlne, 1977) em que o mercado doméstico foi desenvolvido antes do mercado externo ser explorado. As exportações ocorreram por intermédio de um distribuidor, fatos que referem-se a abordagem de redes (Johanson & Vahlne, 2003, 2006), refletindo a importância das redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização. As principais instituições que forneceram os recursos para viabilizar a internacionalização da organização foram: Instituto Mercosul, FIEP, assessoria especializada, FDA, MAPA, Anvisa.

Palavras-chave: Internacionalização; Redes; PMEs.

Abstract

This study aims to describe how occurs the internationalization process of an exporter medium organization of Japurá-PR. This is a descriptive qualitative research, the level of analysis is organizational, and organizing the unit of analysis. The research strategy used was the case study of an average export company which produces and sells fruit pulp, in the city of Japurá-PR: the PolpaNorte. Data were collected through interviews and observations nonparticipants. And were analyzed using the technique of content analysis. The characteristics that have been identified is both the gradual internationalization model, as the network approach. The PolpaNorte internationalized eighteen years after its founding, facing some barriers to this. What corroborates the assumptions of gradual model (Johanson & Vahlne, 1977), the domestic market was developed before the foreign market to be explored. Exports occurred through a distributor, facts that relate to the network approach (Johanson & Vahlne, 2003, 2006), reflecting the importance of inter-organizational social networks in the internationalization process. The main institutions that provide resources to enable the organization's internationalization were: Mercosur Institute, FIEP, Expert Advice, FDA, MAPA, Anvisa.

Keywords: Internationalization; networks; SMEs.



1 Introdução

De forma aberta e abarcante, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. (Goulart, Brasil & Arruda, 1996). A internacionalização é um fenômeno que possibilita que as organizações se tornem mais competitivas no mercado interno e externo, pois, permite explicar e compreender as estratégias e as fontes de vantagem competitiva sustentável. As empresas parecem ganhar e perder a sua posição competitiva na indústria, em virtude de sua atuação e de seus concorrentes. (Porter, 1993). Oviatt e McDougall (1999) destacam o expressivo aumento na internacionalização de PMEs.

No Brasil, os estudos sobre internacionalização se intensificaram na década de 90 com a abertura dos portos brasileiros para o mercado internacional. No entanto, poucos estudaram a internacionalização das PMEs (Ribeiro, 2016; Dib e Rocha, 2008). De acordo com uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2000 a 2010, as pequenas e médias empresas (PMEs) criaram 6,1 milhões de empregos formais, sendo que no ano de 2000 as empresas empregavam 8,6 milhões e passaram para 14,7 milhões em 2010 (SEBRAE, 2011). O relatório salienta que o papel social que as PMEs exercem na criação de novos postos de trabalho, visto que em 2010 se compreendia 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no país (Sebrae, 2011; Santos, Silva & Lima, 2015).

Já no campo de estudo dos negócios internacionais, diversas teorias abarcam o processo de internacionalização de organizações, estas podem ser agrupadas em duas principais abordagens – a econômica e a comportamental (Carneiro & Dib, 2006; Verdu, 2011; Seifriz, 2012). As abordagens econômicas analisam o fenômeno da internacionalização a partir das concepções teóricas dos custos de transação, internalização, localização e vantagem monopolista (Seifriz, 2012). Ao passo que no viés comportamental, Hemais e Hilal (2003) ressaltam que o impacto mais importante causado por esta abordagem esta em que os estudos de Negócios Internacionais deixem de ser examinados puramente como fenômeno econômico, para serem também analisados sob a ótica da Teoria do Comportamento Organizacional.

Partindo do exposto acima, o problema de pesquisa pode ser representado pela seguinte questão: “*Como ocorreu o processo de internacionalização de uma média empresa exportadora da cidade de Japurá-PR?*”. Portanto, este estudo tem como objetivo descrever como ocorre o processo de internacionalização de uma média empresa exportadora da cidade de Japurá-PR, a PolpaNorte. Nesse sentido, esse trabalho se justifica no que se remete a falta de estudos de internacionalização de pequenas e médias empresas em países emergentes (Ribeiro, 2016, Verdu 2011, Che Senick, Scott-Ladd, Entrekín & Adhan, 2011). Além de buscar avançar na linha de pesquisa que aproxima a abordagem de redes de relacionamento e de internacionalização, empregando a concepção das redes sociais para discutir os relacionamentos em redes. Ao agregar uma perspectiva social para pesquisar a internacionalização, é possível inquirir a maneira como os diferentes relacionamentos afetam esta ação (Swedberg & Granovetter, 2001). Johanson e Valhne (2003) expõem que os modelos tradicionais de internacionalização – como o modelo de Uppsala (Johanson & Valhne, 1977) - necessitam ser articulados com outros modelos, por não serem suficientes para explanar o processo de internacionalização de algumas constituições de empresas tais como *born globals* e pequenas empresas.



Assim, a fim de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa empírica, de caráter descritivo, por meio de um único estudo de caso. Em que o estudo de caso único permite a descrição do processo de internacionalização de uma média empresa. O artigo está estruturado em quatro partes após essa breve introdução, a primeira aborda a revisão da literatura, na segunda será exposto a metodologia de pesquisa utilizada, a terceira abarca o resultados e sua referente análise e por último será expresso as conclusões e as limitações desse trabalho.

2 Referencial Teórico

Nesta parte, apresentam-se os conceitos teóricos que visam sustentar a discussão dos resultados deste trabalho. Assim, serão abordados os principais conceitos sobre o processo de internacionalização na abordagem comportamental, ou seja, o modelo de Uppsala e Redes de internacionalização, além do que tange aos conceitos de pequenas e médias empresas.

2.1 Internacionalização

De acordo com Verdu e Bulgacov (2012), os estudos sobre negócios internacionais não são recentes, entretanto, estes estão se intensificando no Brasil na última década. A pesar deste aumento, o estudo do processo de internacionalização das PMEs em economias emergentes ainda é pequeno, existindo poucos artigos sobre o tema (Ribeiro, 2016).

É possível estudar a Internacionalização das empresas com base em critérios comportamentais e econômicos (Carneiro & Dib, 2006; Verdu, 2011; Seifriz, 2012). Nas abordagens que utilizam os critérios econômicos, as decisões sobre a internacionalização da organização são orientadas para a maximização dos retornos econômicos. Esta abordagem econômica tem a organização industrial como base de estudo, além das barreiras à competição, das imperfeições de mercado e ainda como estas podem afetar as decisões acerca da internacionalização (Rocha & Almeida, 2006). São baseadas em critérios racionais e objetivos e aparentemente explicam melhor a internacionalização da empresa de grande porte, localizadas em países desenvolvidos e em estágios avançados do processo de internacionalização, especialmente as multinacionais (Verdu, 2011).

As abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização de viés comportamental pretendem explicar a internacionalização como um processo gradual, em que o grau de envolvimento com o mercados internacionais aumenta na medida da aquisição de conhecimento experiencial (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Cavusgil, 1984). Complementarmente, Hilal e Hemais (2003) ressaltam que ao analisarmos a internacionalização da empresa sob os critérios comportamentais, a mesma passa a ser analisada sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional.

Sarmento, Carvalho e Dib (2016) salientam que existem duas teorias representativas do viés comportamental que são o Modelo de Uppsala e o Empreendedorismo Internacional. Sendo que o primeiro modelo foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) e se baliza no comprometimento da empresa em mercados externos por meio de redes (Johanson & Vahlne, 2006). Já a segunda é representada por Oviatt e Mcdougall (1994) que busca compreender o fenômeno de internacionalização acelerada.

Além disso, Johanson e Vahlne (2006) acrescentam que o processo de internacionalização em si pode ser visto como um processo de desenvolvimento e acesso ao capital social. Em que este de acordo com Chetty e Agndal (2007) engloba tanto a rede de relacionamentos quanto os ativos que podem ser mobilizados através desta rede. Tendo em vista, que o objetivo deste trabalho é responder a questão de como acontece o processo de



internacionalização de uma média empresa, optou-se por contemplar as seguintes abordagens comportamentais: o Modelo de Uppsala e a Abordagem de Rede para a Internacionalização.

2.2 Modelo de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977) percebem a internacionalização como um processo evolutivo de etapas incrementais, a partir da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais. O denominado Modelo Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) na Universidade de Uppsala, sendo considerado um marco no estudo sobre internacionalização de empresas (Seifriz, 2012). Este modelo propõe ir além dos aspectos econômicos para entender os processos de tomada de decisão associados à internacionalização de empresas, pois, Johanson e Vahlne (1977) buscam evidenciar que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual (ordem incremental) em virtude das incertezas (racionalidade limitada) e da assimetria de informações recebidas sobre o novo mercado que se vislumbrava (Johanson & Vahlne, 1997; Trevisan, 2009).

Nesse sentido, estudos elaborados posteriormente, confirmaram a aplicabilidade do referido Modelo em diversos países, a título de exemplo, empresas norte americanas (Cavusgil, 1980) australianas (Windersheim-Paul, Olson & Welch, 1978), Brasileiras (Hilal & Hemais, 2003; Verdu & Bulgacov, 2012). De forma abrangente, estes estudos corroboram com o Modelo, ressaltando sua relevância para a explicação do comportamento ou ainda do processo de internacionalização das organizações (Johanson & Vahlne, 1977)

Esta ótica incremental sugere que as empresas iniciam a internacionalização das suas operações em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos em solo estrangeiro, logo nas suas primeiras experiências (Hemais & Hilal, 2003). Em outras palavras, se procura desenvolver o mercado interno (doméstico) para posteriormente explorar o externo (Forsgren & Hagström, 2005), reduzindo os riscos no processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977).

Ainda sobre o modelo, a falta de conhecimento do mercado alvo é uma barreira ao desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido através das experiências no exterior (Johanson & Vahlne, 1977). As empresas que pretendem adentrar no mercado internacional devem levar em consideração uma importante decisão, no que tange a necessidade do seu produto ou serviço sofrer adaptações. (Czinkota, Ronkainen & Tarrant, 1995). Ao passo que produtos advindos de outros países, quando adentram em seu destino, normalmente sofrem “domesticacões” àquele mercado (Pépece, 2000). Geralmente, a embalagem é um dos primeiros elementos a passar por adaptações no produto exportado, singularmente ao que diz respeito à mudança de idioma. (Czinkota; Ronkainen & Tarrant, 1995). Em algumas empresas exportadoras, em referência às mudanças exigidas em seus produtos, somente a embalagem sofre alterações (Silva, 2004).

Além disso, Seifriz (2012) destaca que o conhecimento sobre os canais de distribuição nos países estrangeiros, questões de ordem cultural, procedimentos aduaneiros, barreiras tarifárias e regimes de câmbio diferenciados poderiam ser, barreiras para a realização de operações internacionais. Portanto, indica duas direções para a internacionalização, sendo estas, aumentar o envolvimento da empresa num país e, consecutivamente estabelecer operações em outros países (Johanson & Vahlne, 1977). Já para Xu e Meier (2013) as organizações podem optar por três modalidades para ingressar no mercado internacional, sendo por exportação, por contratual ou por investimento. Rocha e Almeida (2006), expõem que a modalidade de entrada no mercado internacional via exportação é a que dá maior



controle das operações, evitando, com isto, o risco da disseminação do conhecimento específico da firma, que está relacionado à vantagem competitiva.

2.3 A abordagem de redes para a internacionalização

Posteriormente à críticas, Johanson e Vahlne (2003) colocam – como forma de analisar o processo de internacionalização - a perspectiva de redes de relacionamentos para a internacionalização. Sendo que esta pode ser uma maneira da organização se inserir no mercado internacional. Esta abordagem de redes pode ser entendida como uma integração do modelo processual (Modelo de Uppsala) com a visão das redes. (Johanson & Vahlne, 2003; 2006; Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010). Redes, para estes autores, é o conjunto de relacionamentos de negócios interconectados por empresas. Neste processo, cada empresa-parceira de uma rede aprende, gradativamente, sobre as demandas das demais, em termos de recursos, estratégias e práticas de negócios (Johanson & Vahlne, 2003). As redes podem ser um significativo meio de obtenção de conhecimento sobre operações internacionais, além de poder motivar as PMEs à entrarem no mercado internacional (Che Senik et. all, 2011).

Johanson e Vahlne (2003) veem que a competição global e o desenvolvimento acelerado da tecnologia forçam firmas a se internacionalizar mais rápido, atualmente, do que há algumas décadas. Os autores também argumentam que alguns velhos modelos não se aplicam em alguns casos de internacionalização então, há uma necessidade de novos modelos, e isso está sendo discutido e argumentado em vários estudos (Johanson & Vahlne, 2003; 2006). Os autores dão atenção às redes e às redes de relacionamento, para explicar o rápido crescimento e internacionalização da firma.

Verdu e Bulgacov (2012) apontam que: “as empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos duradouros com outras organizações. Estas redes de relacionamentos interorganizacionais englobam diversos tipos de atores”. (Verdu & Bulgacov, 2012 p. 5). Para Seifriz, (2012) são fortes as evidências de que o processo de internacionalização de empresas, sobretudo as de pequeno porte, é influenciado por redes de relacionamento. A abordagem de redes pode oferecer uma nova perspectiva para os estudos sobre internacionalização das pequenas e médias empresas, cuja inserção internacional implica enfrentamento de diversos obstáculos, decorrentes das suas naturais carências (Seifriz, 2012). E a interação obtida quando uma organização está inserida em uma rede pode facilitar ou ainda incentivar a internacionalização (Pereira & Verdu, 2015).

Os fatores limitadores da internacionalização das pequenas e médias empresas são: escassez de recursos financeiros, tecnológicos e operacionais, acompanhados da falta de capacidade para se envolver com o mercado externo, marcada pela ausência de conhecimento para atender a regulamentos de outros países e pela falta de domínio dos processos de exportação (Hollenstein, 2005; Gemser, Brand & Sorge, 2004)

O processo de familiarização com as instituições do país estrangeiro, no modelo de Uppsala, para Johanson e Vahlne (1977) era lento e custoso, pois somente através da atuação direta no país estrangeiro a empresa conseguiria entender como os clientes, fornecedores, agentes intermediários, concorrentes e as autoridades públicas reagem diante de determinadas circunstâncias. Ou seja, levava tempo até que as empresas em processo de internacionalização adquirissem o conhecimento empírico necessário para entender realmente as instituições nacionais de um país estrangeiro e atuar com tranquilidade e propriedade em seus mercados.

A rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, outros parceiros comerciais, agiliza esse processo de familiarização com os novos mercados internacionais e a adaptação a novas condições institucionais (Johanson & Vahlne, 2003)



Isso não significa, para Johanson e Vahlne (2003) que as barreiras culturais e institucionais desapareçam. Até porque existem diversos fatores que podem prevenir ou ainda perturbar os fluxos de informação entre a organização e o mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Significa, sim, que as empresas têm um desafio: superar as barreiras institucionais e entrar nos mercados através de canais facilitadores, que são as redes de relacionamento. As redes de relacionamento são canais importantes que as empresas utilizam para se inserir em novos mercados, mesmo os mais distantes de seu país de origem. É custoso e demorado o processo de estabelecimento das redes de relacionamentos. Mas uma vez estabelecida, uma rede constitui uma fonte ilimitada de relacionamentos, já que a empresa se relaciona com determinados clientes e fornecedores, mas esses clientes e fornecedores se relacionam com outros clientes e fornecedores, e assim por diante (Johanson & Vahlne, 2003). Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede” influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (Welch & Welch, 1996, p.14).

2.4 Pequenas e Médias Empresas

As PMEs podem ser consideradas como motores do crescimento econômico mundial, principalmente no Brasil por representar quase 99% das empresas atuantes no Brasil (SEBRAE, 2011). Sendo que estas são responsáveis pelo aumento de empregos tanto em países desenvolvidos e em desenvolvimentos, conseqüente reduzindo a pobreza e acelerando a economia (Leucz & Andreassi, 2015). Segundo Maad e Liedholm (2008), as PMEs tem um papel importante no desenvolvimento das economias emergentes, principalmente por aumentar a criação de empregos formais.

Nesse sentido, os governos tendem a se preocupar com o desenvolvimento e competitividade de suas nações (Katz & Bradley, 2010). Aliado com esses objetivos de desenvolvimento e competitividade a internacionalização das PMEs estão sendo promovidas por ações e programas que buscam a inserção destas no mercado externo (Albuquerque & Llorens, 2011). Complementarmente, Floriani e Fleury (2012) relatam que instituições como Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) tenham programas que buscam auxiliar as PMEs a se internacionalizarem, estas ainda exploram estratégias alternativas para se diferenciarem, aumentando sua competitividade para se aventurar em novas fronteiras.

Todavia caracterizar e definir uma PME se torna uma tarefa árdua, visto que existem diversos critérios adotados por diferentes países e instituições. Os critérios variam em função do número de empregados e faturamento, entretanto, se faz necessário salientar que “o grau de informalidade, poder de mercado, nível tecnológico e a estrutura familiar são características que podem ser inerentes a tais organizações (Santos, Silva & Lima, 2015, p. 3). No Brasil, existem diversas definições para PMEs, por exemplo, do BNDES, do SEBRAE, da Lei Complementar 123 de 14/12/2006 e 139 de 10/11/2011, sistema de tributações e outras instituições de crédito.

Tabela 1: Classificação de Porte de Empresas Industriais

Classificação	Número de funcionários
Micro Empresa	19 empregados
Pequena Empresa	20 a 99 empregados
Média Empresa	100 a 499 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados.

Fonte: Elaborada pelos autores com base do SEBRAE (2011)

Se faz importante ressaltar que especificamente nesse estudo, foi utilizado a definição do SEBRAE (2011) apresentado na Tabela 1, em que a empresa estudada se enquadra em



média empresa, por possuir 149 funcionários. Neste efêmero referencial teórico não tem a finalidade de esgotar a temática abordada, mas sim ressaltar a importância de se estudar o processo de internacionalização pelas abordagens comportamentais e de redes em uma média empresa, apresentando os principais elementos para compreensão deste trabalho.

3 Metodologia

A fim de alcançar o objetivo geral deste estudo, que é descrever como ocorre a internacionalização de uma média empresa exportadora da cidade de Japurá (PR), a PolpaNorte, foi elaborada uma pesquisa de cunho qualitativo. Sendo que a estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso único, pois se buscou a compreensão de um fenômeno inserido em contexto complexo, em que Yin (2001, p. 32) diz que “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nesse sentido, o estudo de caso, que tem como propósito reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (Patton, 2002). Além do que, Yin (2001, p. 19) expõe que:

“a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A questão que norteia esse estudo é “*Como ocorre o processo de internacionalização de uma média empresa exportadora da cidade de Japurá-PR?*”. Portanto, a utilização do estudo de caso se justifica. O objetivo desse trabalho é de caráter único, pois busca a compreensão do processo de internacionalização da PolpaNorte da cidade de Japurá no noroeste do Estado do Paraná. Portanto, a pesquisa de cunho qualitativo centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (Llewellyn & Northcott, 2007). Também é uma pesquisa de natureza descritiva a qual Vergara (2004, p. 46), afirma que: “expõe características de determinada população ou fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

O nível de análise é organizacional, tendo como unidade de análise a organização, uma média empresa exportadora que produz e comercializa polpa de frutas, e alguns outros alimentos congelados, situada na cidade de Japurá –PR, a PolpaNorte.

A coleta dos dados foi realizada por meio de duas entrevistas pessoais, utilizando um roteiro semiestruturado para servir como um guia da entrevista, de modo que opiniões adicionais dos respondentes pudessem ser levantadas e avaliadas (Kvale, 1996). Para Yin (2001), as entrevistas podem ser uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

As entrevistas foram feitas com dois respondentes previamente selecionados por serem considerados como pessoas que participaram ou possuíam um grande saber sobre o processo de internacionalização da PolpaNorte: a Diretora da Qualidade e o Diretor Comercial. As entrevistas duraram cerca de uma hora, foram gravadas e posteriormente transcritas com vistas a obedecer fielmente às respostas dos entrevistados (Kvale, 1996). Também foram realizadas observações não participantes. E como dados secundário se fez uso de informações institucionais, como a visita ao site oficial da empresa e de algumas das instituições citadas pelos entrevistados.

Quanto a técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Que como afirma Chizzotti (2006, p. 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Complementarmente, a análise de conteúdo foi realizada de acordo com os passos



propostos por Bardin (1977, p. 95) que são: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação”. Primeiramente foi realizada a coleta de dados secundários como visita no site institucional, documentos e certificações da empresa, bem como revistas e periódicos especializados na internacionalização de empresas do setor agronegócios, além de dos dados primários como as entrevistas e observações diretas não participantes. Com a utilização de diferentes fontes de coleta de dados, segundo Yin (2001) proporciona a triangulação das informações, evidenciando a confiabilidade do estudo de caso. Na segunda etapa, os materiais foram explorados, para se definir as categorias analíticas e no último passo foi realizado uma síntese e seleção dos resultados apresentados na Tabela 2 no capítulo de resultados. Por fim, os resultados foram confrontados com modelos teóricos previamente apresentados que são o modelo de Uppsala e Redes para internacionalização.

4 Análise dos Resultados

A organização analisada foi a PolpaNorte, que é uma indústria de beneficiamento de polpa de frutas, do setor de agronegócios. Até a metade de 2015, quando a coleta de dados foi realizada, a empresa contava com 149 funcionários, enquadrando-se nos critérios de classificação de SEBRAE (2011) como uma média empresa como apresentado na Tabela 1. A empresa foi fundada em 1995 no município de Japurá, noroeste do Estado do Paraná, fruto de uma sociedade. Inicialmente se visava a comercialização das frutas da época, com um pequeno espaço para processamento. Com o fim da sociedade, o atual proprietário Sr. Nelson Zeppone, que fazia parte da sociedade fundadora, aumentou suas instalações, focando-se no processamento e comercialização de polpas de frutas, e criando alguns novos produtos.

Atualmente, a PolpaNorte comercializa 34 sabores de polpa de frutas. De acordo com a Resolução CNNPA nº 12 de 1978 ANVISA /MS: Polpa de fruta é o produto obtido por esmagamento das partes comestíveis de frutas carnosas por processos tecnológicos adequados. O produto é designado por "polpa", seguido do nome da fruta. Ex: "polpa de goiaba" também o produto tem que ser não fermentado, não concentrado, não diluído, obtido de frutos polposos através de processo tecnológico adequado, com um teor mínimo de sólidos totais. A polpa de fruta deve apresentar a mesma composição da porção comestível da fruta sã, fresca e madura, de origem. Esta polpa pode ser simples – originária de uma única fruta, ou mista – originária de duas ou mais frutas.

Além da polpa de frutas, a PolpaNorte distribui mandioca, batata, brócolis e polenta congelados. Sendo que atualmente, se fez o lançamento de um novo produto o Açaí Mix, além da polpa de açaí que já era comercializada. O Açaí Mix é um misto de polpa de açaí com xarope de guaraná, que pode ter três opções de sabor, o original, anteriormente citado, o açaí com xarope de guaraná e polpa de morango já batido e o açaí com xarope de guaraná e polpa de banana já batido. Ele pode ser encontrado em três tamanhos diferentes, a saber - pote com 250 g., nos três sabores citados com um adicional em embalagem separada e acoplada de 20 g. de granola, pote com 500 g, 1,02 kg e 3,6kg, todos nos três sabores, mas estes sem o adicional de granola. Este Açaí Mix é produzido e envasilhado por uma empresa no Pará e distribuído pela PolpaNorte.

Como a composição dos produtos muda de acordo com o sabor da polpa, ou do produto comercializado (no caso da mandioca, batata etc.) cada produto da PolpaNorte tem um registro diferente no MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Nas polpas da PolpaNorte, vendidas no Brasil, o número do registro correspondente está presente nas embalagens individuais. Apesar das ações de vigilância sanitária realizadas pelas secretarias de saúde municipais e estaduais, na prática, a legalização dos produtos, a liberação



e fiscalização dos estabelecimentos industriais é feita pelo MAPA, através de suas Delegacias Estaduais.

Para que os padrões de qualidade das polpas produzidas e comercializadas pela PolpaNorte sejam compatíveis com a legislação e com o mercado, a empresa possui um laboratório próprio que faz o controle de qualidade e as análises, sendo estas, análises físicas, a saber - cor, sabor, aroma, próprios da fruta de origem, Análises Químicas e Físico-Químicas, a saber- Sólidos solúveis em °Brix (uma escala numérica que mede a quantidade de sólidos solúveis, entenda-se basicamente como açúcar ou sacarose) em uma fruta, Análise de pH, Acidez Total, Acido ascórbico, Açúcares Totais, Sólidos Totais, Sólidos em suspensão, bolores, leveduras, lactobacilos e bactérias.

A comercialização dos produtos é feita através de revendas/distribuidores autorizados. Em 2015 a Polpa Norte contava com 90 revendas presentes em 9 estados a saber – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Tocantins, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A empresa somente utiliza a marca PolpaNorte para a comercialização de seus produtos. As frutas utilizadas como matéria prima para a fabricação de polpas são de produção sazonal, por isto a empresa tem um grande espaço de armazenamento de frutas despulpadas e de produtos prontos, para que os clientes não fiquem desabastecidos no período denominado entre safra (quando não há colheita da fruta em questão).

Como a regularidade no suprimento de matéria prima é de suma importância para a empresa, a mesma incentiva o plantio e compra a maioria da produção familiar de frutas da região em que a empresa esta instalada. Em que os fornecedores são conscientizados quanto ao ponto ideal de colheita e melhores condições de higiene. Algumas frutas são despulpadas pela empresa, outras chegam despulpadas ou semidespulpada, dependendo da região de origem da fruta.

As polpas são embaladas individualmente em sacos plásticos feitos de material virgem convencional de baixa densidade estampados, com capacidade de 100g cada. Estes pacotes individuais são reembalados em pacotes de 1kg e por fim em caixas de 12 kg. De acordo com o artigo 8º da Lei n. 9782/99 é atribuída à Anvisa a competência de regulamentar, controlar e fiscalizar os produtos e serviços que envolvam risco à saúde pública, dentre eles, embalagens para alimentos, e ainda as instalações físicas e tecnologias envolvidas no processo de produção. Os regulamentos sobre embalagens são harmonizados no Mercosul e, portanto, qualquer alteração nestes regulamentos requer discussão e consenso naquele âmbito. Para fins de regulamentação de embalagens, o Mercosul utiliza como referências regulamentos de embalagens e materiais para contato com alimentos da Comunidade Européia, do Food and Drug Administration (FDA) dos Estados Unidos da América e do Instituto Alemão de Avaliação de Risco (BfR), entre outras ANVISA (2015).

Há uma demanda crescente por polpas de frutas e alguns fatores do ambiente interno e externo foram decisivos para este crescimento, sendo que um particular ao ambiente interno, são os programas governamentais de aquisição de polpa de frutas para utilização na merenda escolar (PNAE e PAA), entre outros. Já os fatores que tangem ao ambiente externo, alguns são que a polpa de fruta congelada é o mais próximo da fruta que se pode chegar pois, as polpas de frutas mantêm propriedades sensoriais, organolépticas e físico-químicas, como aroma, sabor e cor característicos de cada fruta. Além de que as fibras solúveis e os minerais são preservados; A valorização e a importância da alimentação saudável. O aumento de programas de conscientização sobre a obesidade e também sobre a importância da presença



das frutas em uma alimentação balanceada. A praticidade e economia no tempo de preparo do suco de polpa de frutas.

4.1 A Internacionalização da PolpaNorte

A PolpaNorte fez a sua primeira exportação em maio de 2012 para o Paraguai. Esta exportação ocorreu por intermédio de um distribuidor localizado em Foz do Iguaçu - PR. Foi com este distribuidor que a empresa importadora em Ciudad Del Este – Py entrou em contato e solicitou os produtos. Porém, até então a PolpaNorte não pensava em exportar. Então, o diretor comercial, foi atrás das informações e licenças necessárias para que a exportação ocorresse. Neste momento também, o contrato social da empresa foi alterado acrescentando na finalidade a atividade de exportação. Os órgãos que foram procurados pelo diretor comercial foram: Instituto Mercosul para informações do mercado externo e cursos, FIEP e Anvisa para pesquisa sobre as barreiras técnicas. Porém, como a empresa não tinha nenhuma experiência em exportação, a melhor opção na visão dos gestores foi a contratação de uma assessoria em comércio exterior, localizada em Maringá. É esta empresa que cuida de toda a documentação necessária para a exportação. Entretanto, como a exportação brasileira de polpas de fruta é relativamente pequena para o Paraguai em comparação com os Estados Unidos e a União Européia, havia por parte do país e da empresa importadora uma certa confusão quanto as solicitações de documentação, fazendo com que o processo de solicitação de documentos, licenças e mudança de embalagem, para a exportação para este país durasse um ano e meio. Sendo consolidado, como dito anteriormente em maio de 2012. Desde então as exportações tem sido regulares e acontecem uma vez por ano, para esta mesma empresa importadora.

Nas entrevistas foram detectados que na primeira exportação as principais barreiras foram o descaso da empresa importadora e dos órgãos competentes do país de destino, a falta de experiência dos gestores em comércio exterior, corroborando o exposto por Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre a falta de conhecimento do mercado alvo ser uma barreira ao desenvolvimento de operações internacionais. Dentre as mudanças para se adequar aos requisitos para exportação ao Paraguai, uma das mais significativas foi na embalagem. A principal mudança foi adequação da linguagem. Corroborando com o que Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) expõem. A partir deste momento as embalagens foram produzidas com as informações contidas em três línguas diferentes: inglês, espanhol e português. Somente a tabela de informação nutricional está em português/inglês. Vale ressaltar que esta foi a embalagem adotada como padrão pela PolpaNorte, e atualmente todos os produtos comercializados pela marca no Brasil são revendidos nesta embalagem. A unidade de medida não mudou, continuando sendo em gramas.

No ano de 2012 uma empresa americana, situada em Miami - Florida que revende polpa de frutas brasileiras, entrou em contato com um distribuidor autorizado da PolpaNorte localizado em São Paulo - SP, solicitando orçamento de alguns sabores de polpas. A negociação foi repassada para a matriz da empresa. Nesse sentido, reforça o exposto por Seifriz (2012), Johanson e Vahlne (2003) e Che Senik et al. (2011) em que são fortes as evidências de que o processo de internacionalização é influenciado por redes de relacionamento. Após um período rápido de negociação de preços e produtos a serem exportados, a PolpaNorte deu início à algumas alterações necessárias para que conseguisse exportar para os EUA. Os produtos exportados para Miami em abril de 2013 foram os



seguintes sabores de polpa: Açaí, Goiaba, Mamão, Manga, Cajú, Maracujá, Acerola e Graviola. E estes são os sabores que continuam a ser enviados.

A primeira parte do processo de exportação para os Estados Unidos foi a com a ajuda da FIEP, a obtenção da declaração da livre venda – a qual, segundo a instituição, objetiva mostrar ao país importador que o produto não está sujeito a qualquer restrição comercial, fitossanitária ou de natureza semelhante no país de origem, e que assim possa proceder ao registro do produto para efeito de comercialização e participação em concorrência pública, no país importador.

A segunda parte foi a mudança na embalagem. Foi criada uma embalagem específica atendendo as legislações do país de destino. A embalagem é toda em língua inglesa, nela contem além das informações da empresa que produziu a polpa – PolpaNorte - as informações da empresa importadora, a Brazil Fresh. A unidade de medida / peso também foi alterada de gramas para oz. A data de validade nestas embalagens não é expressa em números, mas sim especificada em meses depois da fabricação. Também foi adicionado a embalagem uma descrição do produto que também contém incentivos ao consumo, como por exemplo: “sem açúcar ou adoçantes, sem adição de água, sem conservantes. Somente a fruta pura, congelada e embalada[...]Somente e realmente frutas, realmente fácil”. Além disso foi incluído as direções de preparo com desenhos e com a quantidade exata de água a ser adicionado para a preparação do suco. Todas estas informações foram mudadas/acrescentadas com base no manual de Registro de instalações de alimentos do FDA.

O selo Kosher Parve foi adicionado a embalagem. Segundo a certificadora do selo a BKA, Kosher em Hebraico significa apto, designa alimentos nos quais os ingredientes e o preparo cumprem as leis dietéticas judaicas. Parve significa neutro. Indica produtos que não têm derivados de carne, aves ou laticínios. Esta segunda etapa de mudanças, corrobora com o exposto por Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) e Pépece (2000).

A terceira parte se deu quanto ao registro no FDA- Food and Drugs Administration, que é o órgão governamental dos Estados Unidos da América responsável pelo controle dos alimentos (tanto humano como animal), suplementos alimentares, medicamentos (humano e animal), cosméticos, equipamentos médicos, materiais biológicos e produtos derivados do sangue humano. Após o registro, um membro do FDA veio até as instalações da PolpaNorte fazer uma visita técnica para averiguação das informações prestadas no registro. Esta prática reforça as exigências legais estipuladas em 21 CFR 1.225 a 1.243 relativas ao registro de instalações que operam com produtos alimentícios sob a Lei de Segurança de Saúde Pública e Prontidão e Combate ao Bioterrorismo de 2002. Lei promulgada após os ataques de 11 de setembro de 2001. Após a visita e a certificação, o Diretor Comercial participou de duas feiras nos EUA uma em Miami-Florida denominada Americas Food & Beverage Show and Conference em 2012 outra em Chicago, a NRA Show em 2013, ambas para exposição e divulgação dos produtos da empresa.

A PolpaNorte, devido as exportações, passou por um processo de certificação da ISO 9001, e enquanto este artigo estava sendo elaborado, a organização esta passando pelo processo de certificação da ISO 22000, certificação esta específica de alimentos. Estas certificações internacionais, segundo os entrevistados, são para que a empresa tenha uma melhor visibilidade no mercado externo, perante seus clientes. Dado esta descrição tanto da empresa quanto do processo de sua internacionalização, as características deste, apontam que a internacionalização da PolpaNorte foi um processo gradual (Johanson & Vahlne, 1977) e que as redes de relacionamento influenciaram a internacionalização da PolpaNorte assim como o seu aprendizado (Johanson & Vahlne, 2003; Che Senik et al., 2011). Características



do processo de internacionalização que corroboram com os modelos e teorias expostos no referencial, são os que seguem:

A internacionalização da empresa ocorreu 17 anos após sua fundação, o que aponta que o mercado doméstico foi desenvolvido antes de o mercado externo ser explorado. E o primeiro contato com o mercado externo foi através da exportação, que segundo Johanson e Vahlne (1977) seria o primeiro tipo de envolvimento com o mercado externo, depois a firma iria gradualmente aumentando sua participação e comprometimento no mercado externo. O ritmo de internacionalização foi lento.

Os mercados também não foram desenvolvidos juntos. Primeiramente a firma exportou para o Paraguai e um ano depois para os Estados Unidos. Os dirigentes não tinham experiência no mercado externo e procuraram se aprofundar no assunto através de cursos e de uma assessoria especializada (Johanson & Vahlne, 1977, 2003; Seifriz, 2012).

No início do processo de internacionalização, tanto na exportação para o Paraguai quanto na exportação para os Estados Unidos, ambas aconteceram através dos relacionamentos da PolpaNorte com seus distribuidores, o que evidencia a importância de rede de relacionamentos ou rede de parceiros de negócios no processo de internacionalização da PolpaNorte. Ambas as exportações foram realizadas através de pedidos inesperados como demonstrado por Johanson e Vahlne (1977, 2003, 2006).

Johanson e Vahlne (2003) salientam, que a falta de conhecimento sobre os mercados-alvo passa a ser o principal obstáculo para a internacionalização da firma, só podendo ser desenvolvido por meio da experiência nesses países, gerando desafios e oportunidades mediante a redução da incerteza associada com o comprometimento de recursos. Na PolpaNorte, as operações no exterior foram dificultadas pela falta de conhecimento sobre o mercado externo, licenças e documentos exigidos, destacando a primeira exportação em que o período entre o primeiro contato e a real exportação foi de um ano e meio.

As mudanças na embalagem do produto também dificultaram, dando um maior destaque para a mudança das embalagens que foram para os EUA, pois, foram mudanças mais significativas e dificultosas por parte da empresa, pois foi necessário o cadastramento e vistoria do FDA nas instalações da empresa, além de outra certificação da BKA do selo Kosher Parve, como dito acima. A tabela 2 apresenta um resumo das evidências encontradas na pesquisa com os autores apresentados no referencial teórico.

Tabela 2: Algumas evidências encontradas na pesquisa

Evidência encontradas na pesquisa	Autores
-A PolpaNorte deu início à algumas alterações necessárias para que conseguisse exportar. Embalagem.	Johanson e Vahlne (1977); Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995); Pépece, (2000); Silva (2004)
- A Primeira exportação as principais barreiras foram o descaso da empresa importadora e dos órgãos competentes do país de destino, a falta de experiência dos gestores em comércio exterior. Havia por parte do país e da empresa importadora uma certa confusão quanto as solicitações de documentação, fazendo com que o processo de solicitação de documentos, licenças e mudança de embalagem, para a exportação para este país durasse um ano e meio.	Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Vahlne (2003) e Seifriz (2012), Johanson; Wiedersheim-Paul (1975)
- A PolpaNorte fez a sua primeira exportação em maio de 2012 para o Paraguai. Esta exportação ocorreu por intermédio de um distribuidor localizado em Foz do Iguacu - PR.	Johanson e Vahlne (1977); Seifriz (2012); Che Senik et al, (2011); Verdu e



-No ano de 2012 uma empresa americana, situada em Miami - Florida que revende polpa de frutas brasileiras, entrou em contato com um distribuidor autorizado da PolpaNorte localizado em São Paulo - SP, solicitando orçamento de alguns sabores de polpas. A negociação foi repassada para a matriz da empresa.	Bulgacov (2012); Verdu (2011)
-Até a metade de 2015, quando este trabalho foi realizado, a empresa conta com 149 funcionários.	SEBRAE (2011) e MDIC (2015)

Fonte: Elaborada pelas autoras

Na Tabela 2, se pode depreender uma visão geral dos processos de internacionalização da PolpaNorte, apresentado um resumo e um aporte teórico dos resultados encontrados durante a pesquisa.

5 Conclusões

Acerca dos objetivos deste trabalho foi de descrever o processo de internacionalização de uma média empresa exportadora de polpa de frutas situada em Japurá (Pr). Sendo esta, a PolpaNorte que é uma indústria de beneficiamento de polpa de frutas, do setor de agronegócios. Foi fundada em 1995 no município de Japurá, noroeste do Estado do Paraná fruto de uma sociedade. Inicialmente ela visava a comercialização das frutas da época, com um pequeno espaço para processamento. Atualmente, a empresa comercializa 34 sabores de polpa de frutas e outros produtos congelados. A primeira exportação da PolpaNorte ocorreu em 2012, para Ciudad Del Este - Paraguay. Depois no ano seguinte, a empresa começou a exportar para Miami (Florida- EUA).

Na PolpaNorte foram identificadas características, tanto do processo de internacionalização gradual, descrito no modelo de Uppsala, quando das abordagens de redes para a internacionalização. A internacionalização da empresa ocorreu 17 anos após sua fundação, o que aponta que o mercado doméstico foi desenvolvido antes de o mercado externo ser explorado. O ritmo de internacionalização foi lento de acordo com Johanson e Vahlne (1977). E para a empresa as redes de relacionamentos foram de extrema importância para a sua internacionalização, pois, os contatos advindos de outros países foram feitos com as suas distribuidoras, sendo uma situada em Foz do Iguaçu (PR) e outra em São Paulo (SP).

Toda pesquisa apresenta limitações, e este estudo não está isento destas. Sendo que uma das limitações se deve a estratégia de pesquisa escolhida que foi o estudo de caso único, pois seus resultados não podem ser generalizados para outras empresas ou setores. Como sugestão de pesquisa futura, poderia ser investigado outros setores do agronegócios e de outros estados, visando aumentar os trabalhos de internacionalização de PMEs e as possíveis diferenças que existam dentro do território nacional. Em suma, se faz necessário ressaltar a importância do processo de identificação de oportunidades por meio das alianças de redes que auxiliam as PMEs a se internacionalizarem buscando novos mercados para seus produtos.

6 Referências

Albuquerque Llorens, F. (2001) Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES.
ANVISA, *Embalagens para alimentos*. Recuperado em 15 julho, 2016, de <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos/Assuntos+de+Interesse/Embalagens>



- Arruda, C. A.; Goulart, L. & Brasil, H.V. (1996) Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Carneiro, J. & Dib, L. (2006) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* 2 (1), 1-25.
- Cavusgil, S.T. (1984) Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21 (1) 3-22.
- Chetty, S. & Agndal, H. (2007) Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprise. *Journal of International Marketing*, 15 (1) 1-29.
- Che Senik, Z.; Scott-Ladd, B.; Entekin, L. & Adham, K. A. (2011) Networking and internationalization of smes in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 259-281.
- Chizzoti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8a ed. São Paulo: Cortez.
- Czinkota, M.R; Ronkainen, I. A. & Tarrant, J. J. (1995) *The Global Marketing Imperative: positioning your company for the new world of business*. Illinois: NTC Business Books.
- Dib, L. A. R. & Rocha, A. (Outubro, 2008) Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born global na indústria brasileira de software. : *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 2008, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- FIEP, Documentos para a exportação. s. Recuperado em 10 julho, 2016, de <http://www.fiepr.org.br/cinpr/servicoscin/orientacao-para-exportar/documentos-para-exportacao-1-24560-224335.shtml>.
- Floriani, D. E.; Fleury, M. T. (2012) O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (3) 438-458.
- Forsgren, M., Hagström, P. (2001) Ignorant internationalization? Internationalization Patterns for Internet-Related Firms. *Communication & Strategies*, 42, 209-224.
- Gemser, G; Brand, M. J. & Sorge, A. (2004) Exploring the internationalization process of small businesses: A study of dutch old and new economy firms. *Management International Review*, 44 (2) 127-150.
- Hilal, A. & Hemais, C. A. (2003) O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. 7 (1) 109-124.
- Hollenstein, H. (2005) Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*. 24, 431-450.
- Johanson, J. & Vahlne J. (1977) The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*. 8 23-32
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003) Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1) 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006) Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2) 165-178.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12 (3) 305-322.



- Katz, B. & Bradley, J. (2010) Cleveland Region the Foundation for Increased Exports and New Jobs. *Export Nation*, 6.
- Kvale, S. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks California: Sage, 1996.
- Leucz, T. & Andreassi, T. (2015) O processo decisório e o uso das lógicas *effectuation* e *causation* frente à transição da pequena para média empresa: caso do setor hoteleiro na cidade de Curitiba – PR. *Revista de Pesquisa em Turismo*, 9 (3), 400-421.
- Llewellyn, S. & Northcott, D. (2007) The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, 2 (3), 194-207, 2007.
- Maad, D. C. & Liedholm, C. (2008) The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *Journal of Finance*, 26 (1) 61-74.
- MDIC, *Critérios para definir porte de empresa*. s. Recuperado em 07 julho, 2016, de <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna>
- Medeiros, J. B. (2005) *Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Ouviatt, B. M. & McDougall, P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Patton, M. G. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pépece, O.M.C. (2000) Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ANPAD*, 24, Florianópolis, SC, Brasil.
- PEREIRA, J. A & VERDU, F. C. (2015) Resources, capabilities and innovation combined with the firm social networks: the internationalization of Oníria. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso)*, 8, 401-416.
- Porter, M. E. (1993) *A vantagem competitiva das nações*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- FDA USA, *Registro de instalação de alimentos*. Recuperado em 15 julho, 2016 em <http://fdasolutionsgroup.com/bebidas-e-alimentos/registros-de-instalacao-de-alimentos>
- Ribeiro, H. C. M. (2016) Produção acadêmica do tema internacionalização divulgada nos periódicos nacionais: Um estudo bibliométrico. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(1), 1-20.
- Rocha, A. & Almeida, V. (2006) Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: Tanure, B & Duarte, R. G. (orgs). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva
- Santos, E. A., Silva, F. R. & Lima, E. O. (2015) Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma Revisão Sistemática. *Anais da Semana da Administração da USP – SemeAd*, 18., 2015, São Paulo, SP, Brasil.
- Sarmiento, C. F. B.; Carvalho, C. A. S. & Dib, L. A. R. (2016) *Effectuation* e a influência das redes sociais em internacionalização de *startups* em aceleradoras. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11 (1) 63-76.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (2011). *Micros e pequenas empresas em números*. Recuperado em 22 julho, 2016, de <http://www.sebraesp.com.br>
- Seifriz, M. A. (2012) *Internacionalização e imigração no contexto das pequenas e médias empresas*. Tese de doutorado, UFBA - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Silva, D. M. (2004) A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a necessidade



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Administração*, 28 Curitiba, PR, Brasil.
- Schweizer, R.; Vahlne J. & Johanson, J. (2010) Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal Int Entrep* 8:343–370, 2010.
- Trevisan, L. N. (2009) Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma Aplicação do “Modelo de Uppsala”. *eGESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios (UNISANTOS)*, 5 (3),
- U.S. FDA *Food and Beverages Requirements*. Recuperado em 20 julho, 2016, de http://www.registrarcorp.com/?gclid=CjwKEAjwovytBRCdxyKqfL5nUISJACaugG1rNpD2GBVYdJp80a6TzI1cm_jI42Wry7PzqVp-eWVyoCjNjw_wcB
- Verdu, F. C. (2010) *Rede de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização*. Tese de doutorado em Administração, UFPR-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Verdu, F. C. (2011) A internacionalização de uma pequena empresa. *Anais do Encontro Científico da Associação Nacional da Pesquisa em Administração*, 35. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Verdu, F. C. & Bulgacov, S. A (2012) internacionalização de uma pequena empresa. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 5, 179.
- Vergara, S. C. (2004) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Xu, D. & Meyer, K. E. (2013) Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al. *Journal of Management Studies*, 50 (7) 1322-1346.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.
- Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H.-C., & Welch, L. S. (1978) Preexport activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 47–58.