



## Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP

V. 11, N. 1, 2019  
ISSN 1984-4204



<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp>

<http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v11i1.1882>

### Internacionalização da goma de tapioca brasileira Internationalization of brazilian tapioca gum

Camila de Oliveira Cunha Coelho da Costa<sup>a</sup>, Vinicius Farias Moreira<sup>b</sup>, Danielly Costa de França<sup>c</sup>, Yákara Vasconcelos Pereira<sup>d</sup>

<sup>a</sup> Graduada. Universidade Federal de Campina Grande. email: [camilacoelho.costa@outlook.com](mailto:camilacoelho.costa@outlook.com)

<sup>b</sup> Doutor. Universidade Federal de Campina Grande. [viniciusfmoreira@yahoo.com.br](mailto:viniciusfmoreira@yahoo.com.br)

<sup>c</sup> Especialista. UFPB. [daniellycostaadm@gmail.com](mailto:daniellycostaadm@gmail.com)

<sup>d</sup> Doutora em Administração. Universidade Federal da Paraíba. [yakarav@gmail.com](mailto:yakarav@gmail.com)

#### Resumo

A mandioca é um importante produto na agricultura brasileira, portanto esta investigação possui o seguinte problema de pesquisa: Como potencializar a internacionalização da goma de tapioca brasileira? Para respondê-lo, o estudo segue a orientação das pesquisas qualitativas, sendo enquadrado como estudo de caso descritivo, para analisar a internacionalização da goma de tapioca brasileira. Optou-se por análise de documentos, relatórios técnicos sobre mercado internacional, especialmente decorrentes do Trade Map e do Comex Stat. Tomando como base os principais importadores mundiais e os principais compradores do Brasil, chegou-se à seleção de dois países com maior potencial para internacionalização da goma de tapioca brasileira. Os resultados apontam o crescimento importante nas exportações brasileiras do SH 110620 no período de 2013 a 2016. Como países com maior potencial para exportação aparecem Estados Unidos e Portugal, sendo apresentados dados que justificam o direcionamento para esses mercados, bem como os requisitos para uma operação planejada. Este estudo representa um mapeamento inicial dos caminhos para internacionalização da goma de tapioca. Ademais, verificou-se que a participação brasileira na cadeia global da goma de tapioca é incipiente, mas tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos, o que pode sinalizar um potencial a ser explorado pelas empresas e instituições envolvidas.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Tapioca; Exportação.

#### Abstract

Cassava is an important product in Brazilian agriculture, so this research has the following research problem: How to enhance the internationalization of Brazilian tapioca gum? To answer this, the study follows the orientation of the qualitative research, being classified as a descriptive case study, to analyze the internationalization of Brazilian tapioca gum. Document analysis and technical reports on the international market, especially from Trade Map and Comex Stat, were chosen. Based on the main importers in the world and the main buyers in Brazil, we selected two countries with the greatest potential for internationalization of Brazilian tapioca gum. The results point to the significant growth in Brazilian exports of SH 110620 in the period from 2013 to 2016. The countries with the greatest export potential are the United States and Portugal, with data that justify the targeting of these markets as well as the requirements for an operation planned. This study represents an initial mapping of the internationalization pathways of tapioca gum. In addition, it was verified that the Brazilian participation in the global chain of tapioca gum is incipient, but it has presented significant growth in recent years, which may signal a potential to be explored by the companies and institutions involved.

**Keywords:** Internationalization; Tapioca; Export.

## 1. Introdução

A mandioca é um importante produto da agricultura brasileira, de origem sul-americana, cultivada desde a antiguidade pelos povos nativos do continente, possuindo notoriedade na agricultura mundial, que abrange grande parte do território brasileiro (Otsubo & Lorenzi, 2004). A produção se dá em todo Brasil, porém com diferentes finalidades. Felipe (2016) afirma que nos estados do Norte e Nordeste a mandioca é cultivada pelos fatores culturais e pelas centenas pequenas farinheiras provenientes da agricultura familiar, sendo essas famílias os principais consumidores do produto, que não apresenta potencial para exportação (Vilpoux, 2008). Já nos estados do Centro-Sul, principalmente Paraná, Mato Grosso e São Paulo, predominam as indústrias de maior porte, tanto de fécula como de farinha, na produção comercial e mais moderna do Brasil, destacando a matéria-prima na agroindústria (Vilpoux, 2008; Felipe et al., 2010; Seab & Deral, 2017).

A fécula de mandioca brasileira vem evoluindo gradativamente no mercado internacional, somando-se a pauta de produtos agrícolas brasileiros, com destaque ao açúcar e o café. O setor do reino vegetal (gomas, farinhas, resinas, outros sucos e extratos vegetais), que representam insumos mais consumidos no mercado local já possuem empresas que exportam, como por exemplo, as indústrias “Casa Maní” e a “BeijuBom” que exportam massa de tapioca para o Japão, Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, Inglaterra e Portugal.

Ao considerar que a goma de tapioca é um caso de sucesso no mercado local e que representa as características da culinária brasileira, o segmento tem recebido incentivos por parte de órgãos públicos e instituições privadas a ganhar força na pauta de exportação nacional, alcançando um mercado disposto a aumentar a rentabilidade dos produtores (Governo do Brasil, 2018; Abracomex, 2016; Comex, 2016; Beijubom, 2016). O acesso ao mercado externo permite maior profissionalização das empresas por ter acesso às exigências dos mercados e à concorrência internacional (Felipe et al., 2010; Pinho & Martins, 2010). Diante desse contexto este estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como potencializar a internacionalização da goma de tapioca brasileira?

Portanto a investigação possui o objetivo geral de analisar mercados potenciais e requisitos para alcançar a internacionalização da goma de tapioca brasileira. Este estudo importa a empresários desse setor econômico e atores envolvidos na cadeia produtiva, atores vinculados a políticas públicas de apoio a produtos agrícolas e com relevante significado cultural, assim como é relevante para acadêmicos das áreas de Administração, Economia e Negócios Internacionais.

Além desta seção introdutória, a investigação avança com a base teórica em torno da temática internacionalização, com foco na modalidade exportação, seguindo pela apresentação dos procedimentos metodológicos, resultados e considerações finais.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Internacionalização de empresas

O entendimento da internacionalização de empresas de países emergentes passa pelo reconhecimento da importância das distintas contribuições dentro do campo de Negócios Internacionais. Considerando que as teorias predominantes na literatura foram concebidas a partir da lógica dos países desenvolvidos, com destaque à importância das contribuições de autores e do próprio cenário americano de negócios, a aplicação em países emergentes requer cautela e adaptações, tendo em vista os ambientes econômicos, políticos, culturais

e tecnológicos que apresentam características próprias, sobressaindo-se a participação do governo no fomento às atividades empresariais (Kovacs, 2009; Guedes, 2010; Child & Rodrigues, 2010).

Seguindo esse raciocínio, pesquisas brasileiras em torno de Negócios Internacionais têm demonstrado a insuficiência das já consolidadas abordagens teóricas singulares para a análise da internacionalização de empresas em países emergentes, apontando indícios de associação concomitante de dimensões, as quais podem auxiliar na compreensão do acesso e trajetória das empresas nos mercados estrangeiros (Oliveira, 2007; Barbosa, 2009; Silva, 2008; Kovacs, 2009).

Tomando por base que este estudo busca analisar mercados potenciais e requisitos para alcançar a internacionalização da goma de tapioca brasileira, algumas abordagens teóricas de internacionalização são contempladas. O Modelo Diamante (Porter, 1991; 1998) indica que o desenvolvimento de um setor econômico em determinada localidade leva as empresas ao acesso a um conjunto de atributos que potencializam a competitividade internacional, os quais são sistematizados em quatro conjuntos de atributos, a saber: 1) condições dos fatores; 2) condições de demanda; 3) indústrias correlatas e de apoio; e, 4) estratégia, estrutura e rivalidade da firma. Além disso, o modelo aponta que o governo pode ter papel relevante na internacionalização de empresas.

A Teoria do Paradigma Eclético destaca por meio da OLI (propriedade, localização e internalização) que a extensão da composição geográfica e industrial das empresas multinacionais, assim como a forma e padrão da produção internacional são determinados pelos seguintes conjuntos de vantagens: 1) vantagens de sua propriedade, sejam essas decorrentes de sua propriedade, acesso privilegiado a um ativo, ou transacional, sendo resultado da possibilidade de tirar proveito das imperfeições de mercado; 2) vantagens de localização, sejam estruturais, decorrentes de alguns tipos de intervenção governamental, afetando custos ou receitas, ou transacionais, decorrentes das oportunidades de articulação de recursos existentes em diferentes países; e 3) vantagens de internalização, sendo representadas pela capacidade e desejo das multinacionais de transferir ativos por meio das fronteiras nacionais dentro da própria hierarquia, em vez de recorrer ao mercado internacional (Dunning, 1988).

Incorporando a dimensão institucional ao paradigma OLI, Dunning e Lundan (2008) afirmam que em mercados globais complexos e voláteis, o papel das empresas e das instituições específicas da localização torna-se fundamental na redução dos custos de transação e criação de valor das operações internacionais. Em suma, as instituições poderão assumir papéis essenciais em auxiliar as empresas multinacionais na busca por eficiência quanto à aquisição de insumos, produção, marketing e recursos humanos, estabelecendo conexões entre o nível nacional e o da empresa.

Além do pilar localização, destaca-se a importância dos recursos estratégicos das empresas como sendo propulsores à internacionalização, aspecto que é tratado em parte pelo Modelo Diamante (Porter, 1991), evidenciando recursos por meio das condições dos fatores, sendo estes herdados da estrutura do País e oportunamente geridos pelas empresas; também pelo Paradigma OLI (Dunning, 1988), que destaca nas vantagens de propriedade a importância dos ativos empresariais; mas, sobretudo, é por meio da Visão Baseada nos Recursos que esses parecem ser mais bem evidenciados quanto ao alcance da competitividade (Barney, 1991; 2002; Barney & Hesterly, 2007; Fahy, 2002).

As contribuições das capacidades dinâmicas são destacadas por Dunning e Lundan (2010), que advogam que o processo de internacionalização assumido pelas multinacionais faz emergir capacidades dinâmicas, que impulsionam as empresas a desenvolver novas rotinas organizacionais a partir da combinação de seus ativos

com as capacidades emergidas na localidade, como, por exemplo, a capacidade de coordenar transações e reconfigurar ativos face aos desafios de adaptação em cada país de seu interesse.

A ideia de aprendizagem está associada às capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) e, mais especificamente, à capacidade absorptiva. Embora a aprendizagem possa ser vista como um recurso estratégico da empresa, sua análise pode também ser considerada por meio da contribuição da Escola de Uppsala, que destaca que a aprendizagem sucessiva é a chave para o acesso aos mercados estrangeiros, e traz consigo a defesa da internacionalização baseada na busca da menor distância psíquica, compreendida como o conjunto de fatores que exerce influência no fluxo de informações entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, educação, práticas comerciais, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977). Ou seja, a internacionalização é vista como um processo gradual e a escolha dos países estrangeiros ocorre em função de características aproximadas às do país de origem. Essas contribuições já foram evidenciadas por alguns estudos e refutadas por outros aplicados ao contexto de países em desenvolvimento, reconhecendo que sozinha pode não ser capaz de explicar o fenômeno da internacionalização de empresas desses países (Kovacs, 2009).

A abordagem referente aos países desenvolvidos é um fenômeno antigo comparado aos países emergentes ou em desenvolvimento (late movers), onde o objeto de estudo é recente pela complexidade do ambiente, na falta de recursos, competência, cultura, custos elevados ao país exportador e os impostos de importação que não favorecem as empresas a se destacarem no mercado internacional, são essas as características dos países emergentes/em desenvolvimento consideradas como barreiras que trazem dificuldades às negociações internacionais, tornando o estudo de internacionalização mais complexo e desafiador, principalmente para as empresas brasileiras onde os meios para conseguir excelência na exportação são defasados (Cyrino & Oliveira Jr., 2008; Oliveira Jr., 2010).

A competitividade do contexto nacional teve que enfrentar elevado número de competidores estrangeiros que desfrutavam de recursos financeiros substanciais, tecnologia avançada, produtos superiores, marcas fortes e sofisticadas habilidades de marketing e gestão (Oliveira, 2011).

Considerando os riscos, as empresas brasileiras vêm adquirindo experiências e desenvolvendo produtos capazes de competir com fabricantes globais, gerando maior competitividade econômica, aumento no desempenho e uma formação de estratégia dentro das empresas por meio da diversificação de novos mercados e captação de novas tecnologias para produtos e processos na obtenção de uma melhor competitividade no mercado internacional mediante exportações, majoritariamente de commodities, ampliando suas operações na participação de uma relação direta com ganhos de competitividade e aumento dos seus negócios no exterior (APEX-Brasil, 2018; Oliveira, 2011; MDIC, 2018).

Por fim, destaca-se que para haver a internacionalização, é necessário que os dirigentes identifiquem oportunidades, enfrentem riscos, invistam em recursos para atender às exigências do mercado, dentre outros fatores que demonstram a complexidade dessas ações estratégicas. Ao reconhecer os desafios que perpassam a internacionalização e o papel do dirigente nesse processo, o empreendedorismo internacional (EI) surge como uma orientação teórica no campo de negócios internacionais com o intuito de enfatizar questões que não foram amplamente discutidas nos modelos clássicos de internacionalização (Leite & Moraes, 2014; Suddaby & Bruton, 2015). Mais recentemente, o empreendedorismo internacional vem demonstrando ser uma área promissora para os que investigam negócios internacionais (Keupp & Gassmann, 2009). Nesse sentido, na década de 2010, autores renomados como Johanson e Vahlne, fundadores da Escola de Uppsala, inseriram

as capacidades empreendedoras em seu modelo clássico afirmando ser a internacionalização um processo resultante do empreendedorismo (Schweizer et al., 2010). Portanto, na atualidade, as ações empreendedoras são investigadas como um elemento essencial da internacionalização.

## 2.2. A exportação na internacionalização

A internacionalização pode ocorrer por diferentes causas. A identificação de oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977), a estagnação de mercado interno (Root, 1994), a transação de recursos (Porter, 1998), a fase do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), a tecnologia (Dhanaraj & Beamish, 2003), a cooperação entre rivais (Porter, 1998), o aumento da concorrência no país de origem (Vernon, 1966), o tamanho da empresa (Dhanaraj & Beamish, 2003), o conhecimento do empreendedor (Vernon, 1966), o baixo custo da mão-de-obra no país anfitrião (Vernon, 1966), o objetivo de prospectar vendas imediatas (Root, 1994), o acesso a financiamentos (Vernon, 1966), os incentivos governamentais do país hospedeiro (Porter, 1998; Root, 1994; Vernon, 1966), as imperfeições no mercado e as redes de relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009; Porter, 1998) são alguns motivos que levam uma empresa a se internacionalizar.

É interessante apresentar os motivos pelos quais algumas empresas brasileiras se internacionalizaram. Em 1981, Fleury, Meira e Schmidt publicaram uma pesquisa que contou com dados coletados em 153 empresas exportadoras de manufatura. Os representantes das firmas investigadas alegaram três motivos para iniciar a exportação: a oportunidade de mercado parecia positiva; já havia contato feito pela empresa ou pelo comprador; e, outros concorrentes já exportavam para aquele país. Outro exemplo é o caso da Marcopolo que entrou no mercado chinês de forma racional e incremental, diferentemente, do que é realizado pela maioria das empresas nacionais por se internacionalizar sem estrutura e oportunisticamente (Góes & Rocha, 2007).

Neste cenário, os modelos teóricos têm sido elaborados para melhor compreensão do processo de internacionalização e do envolvimento das empresas com o comércio internacional (Mota et al., 2014). Todavia há autores que percebem a interseção entre as teorias de internacionalização e condicionantes para exportação, tais como: a localização, agentes externos e contexto externo (Kovacs et al., 2007; Mota et al., 2014).

A respeito das interações entre teorias de internacionalização de destinos para a exportação. Na localização, o modelo diamante, refere-se à localização do mercado, tendo em sua volta as condições de demanda, estrutura, apoio; o modelo de Uppsala remete às relações comerciais entre si, e o Paradigma Eclético remete à possibilidade de resultados positivos no novo mercado. Nos agentes externos, a composição das necessidades e do tamanho da demanda do comprador remete ao Modelo Diamante, promovendo ou freando a atividade exportadora por meio do estabelecimento de medidas econômicas. Aos contextos externos refletem as duas teorias (Diamante e Uppsala) sobre o processo de entrada no mercado internacional, como as barreiras protecionistas e tributárias, podendo facilitar ou dificultar a inserção de produtos em mercados estrangeiros (Mota et al., 2014).

Quanto aos modos de entrada, eles podem ser classificados como de exportação, contratuais e de investimento (Root, 1994). A exportação dar-se de forma indireta, direta por agentes ou distribuidores do país-alvo ou por subsidiária de vendas. Sharma e Erramili (2004) compreendem de forma semelhante e apresentam as exportações como diretas e indiretas. Para os autores, esse modo de entrada é fonte de vantagem competitiva e de risco. Nesse processo, os recursos podem ser desenvolvidos com o apoio de fatores externos à organização (outside-in) ou até mesmo, internos a ela (inside-out).

Considerando a relação das teorias e os condicionantes de exportação na presente pesquisa, a localização



se dá por meio da seleção dos países potenciais a serem explorados pela empresa, buscando o principal destino das exportações do produto oferecido para a obtenção de vantagem no mercado internacional. Os agentes e contextos externos, a relação se dá mediante características das exportações (registros e regulamentação técnica, na embalagem e rotulagem, nos aspectos tarifários), para que todo o processo seja para promover a exportação correta e adequada ao produto específico.

### **3. Metodologia**

Este estudo segue a orientação das pesquisas qualitativas (Patton, 2002), sendo enquadrado como estudo de caso descritivo (Merriam, 1998; Yin, 2010). O caso em análise é o da goma de tapioca brasileira, um produto regional, muito consumido nas regiões norte e nordeste do Brasil, com tendência crescente à internacionalização, com crescimento médio de 4,2%, nos últimos anos (Groxko, 2017).

A coleta de dados nos estudos qualitativos geralmente envolve pelo menos uma das seguintes fontes: realização de entrevistas, observação e/ou análise documental (Merriam, 1998). Neste estudo, optou-se por análise de documentos, relatórios técnicos emitidos por entidades com elevada credibilidade quando se avalia o potencial para exportação de produtos no Brasil.

No caso da internacionalização da goma de tapioca foram coletados dados nas plataformas Trade Map (2018) – ferramenta de análise de mercado, desenvolvido pelo ITC (International Trade Centre) que apresenta estatísticas do comércio mundial em forma de tabelas, gráficos e mapas apresentando os indicadores sobre o desempenho das exportações, demanda internacional, mercados alternativos e mercados competitivos, bem como um diretório de empresas importadoras e exportadoras, por meio das estatísticas de comércio para desenvolvimento de negócios internacionais; e da plataforma Alice Web (2018), que recentemente foi substituída pelo Comex Stat (2018), e que apresenta dados sobre as exportações e importações brasileiras.

Para a realização das pesquisas foi utilizado o SH: 110620 - Farinhas, sêmolas e pós, de sagu ou das raízes ou tubérculos, para dados mundiais. SH representa uma codificação para Sistema Harmonizado, os quais são usados mundialmente e têm até 6 dígitos em que cada par de dígitos corresponde a níveis progressivos de classificação de mercadorias (sistemizados em Capítulos, Posições e Subposições), para fins comerciais e fiscais. Para as estatísticas de comércio exterior do Brasil, se utiliza também a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). O NCM relativo a cada categoria de itens pode ser identificado no EGestor (2018), neste caso, o NCM 11062000. É válido ressaltar que este NCM abrange outros produtos, de modo que, os dados encontrados não se referem apenas à goma de tapioca, produto foco desta pesquisa, mas servem de referência para que se tenha uma visão do comportamento dos produtos deste segmento no mercado mundial.

De início foram coletadas estatísticas de exportação e importação mundial para o SH em questão, em seguida, analisou-se os principais países compradores do Brasil e tomando como base os principais importadores mundiais e os principais compradores do Brasil, chegou-se à seleção de dois países com maior potencial para internacionalização da goma de tapioca brasileira.

### **4. Resultados**

Os resultados estão organizados em três principais seções que contemplam as características gerais de importação e exportação, seleção dos países importadores e feiras internacionais.

#### *4.1 Características gerais de importação e exportação*

De acordo com o Trade Map (2018), os maiores exportadores do SH 110620 no período de 2013

a 2016, são respectivamente, Tailândia, Peru, Vietnã, China e Estados Unidos. O Brasil aparece em sexto lugar, com uma média de 4%, no período de 2013 a 2016. Vale considerar que há crescimento expressivo de exportações pelo Brasil, o que pode representar um ganho do mercado mundial nos próximos anos. Além disso, percebe-se a exportação como o modo de entrada para a internacionalização de empresas do setor (Root, 1994; Sharma & Erramili, 2004).

A evolução das exportações brasileiras do SH 110620 no período entre 2013 e 2017 dobra em 2017, quando comparado ao ano anterior. A figura 1 demonstra a evolução das exportações brasileiras quanto ao SH 110620 (Trade map, 2018; Alice web, 2018).

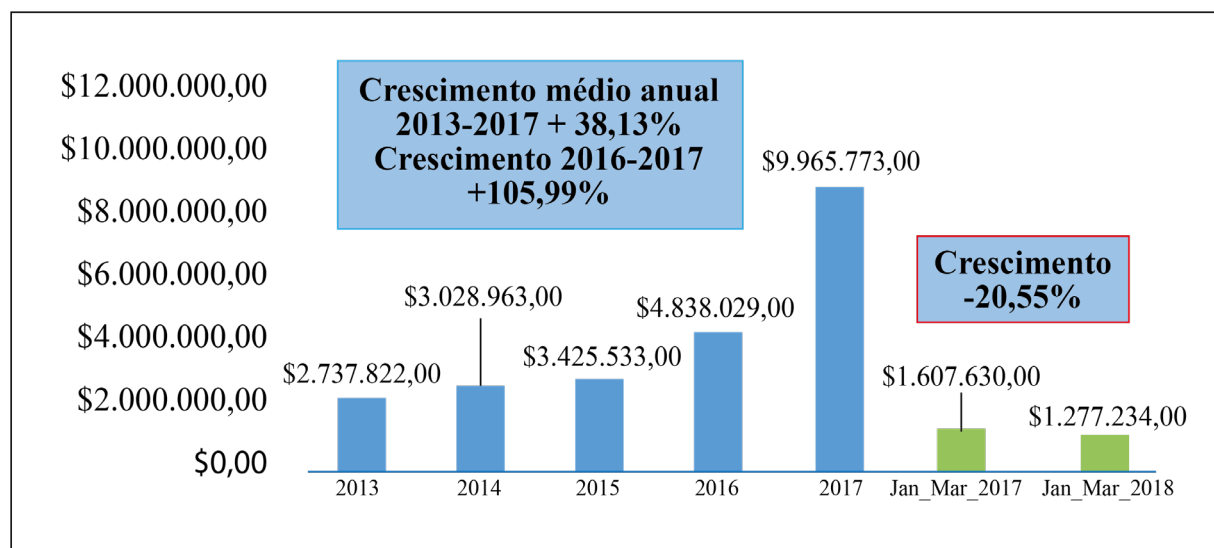


Fig. 1. Evolução das exportações brasileiras em US\$ FOB

Fonte: Alice Web (2018)

As exportações brasileiras do NCM 11062000 cresceram em média 38,13% no período de 2013 a 2017, destacando-se o crescimento expressivo entre os anos de 2016 e 2017 que foi de 105,99%. Comparando os dados disponíveis do ano de 2018 em relação aos meses iniciais de 2017, identifica-se uma queda de 20,55% no volume de exportações para este NCM. Essa redução deverá ser analisada ao longo do tempo, podendo não representar algo importante, se demonstrar recuperação significativa nos meses seguintes.

Quanto às importações mundiais do SH 110620, destacam-se dez países que representam em média 80% do total de importações mundiais deste SH no período de 2013 a 2016. A Tabela 1 apresenta os valores importados por ano do SH 110620 para cada um dos países.

De acordo com a tabela, vale destacar que os Estados Unidos é o maior importador, com uma parcela média de 44% do montante importado, e também é o principal destino das exportações brasileiras do NCM 11062000. Conforme pode ser percebido na Tabela 1, os países asiáticos representam importante mercado consumidor, assim como Canadá, Reino Unido e Irlanda.

Tabela 01

Montante importado pelos dez maiores importadores

Nº	Importadores	Valor Importado em 2013 (FOB)	Valor Importado em 2014 (FOB)	Valor Importado em 2015 (FOB)	Valor Importado em 2016 (FOB)
1	World	\$ 77.744.000,00	\$ 88.091.000,00	\$ 150.663.000,00	\$ 126.467.000,00
	Estados Unidos da América	\$ 40.241.000,00	\$ 40.349.000,00	\$ 57.306.000,00	\$ 52.298.000,00

2	<b>China</b>	\$	1.290.000,00	\$	3.922.000,00	\$	9.150.000,00	\$	10.100.000,00
3	<b>Berlin</b>	\$	1.000,00	\$	5.000,00	\$	937.000,00	\$	9.591.000,00
4	<b>República da Coréia</b>	\$	4.730.000,00	\$	5.499.000,00	\$	6.675.000,00	\$	9.513.000,00
5	<b>Malásia</b>	\$	2.580.000,00	\$	2.550.000,00	\$	37.104.000,00	\$	6.720.000,00
6	<b>Canadá</b>	\$	4.077.000,00	\$	5.544.000,00	\$	6.995.000,00	\$	6.014.000,00
7	<b>Hong Kong, China</b>	\$	2.020.000,00	\$	2.794.000,00	\$	2.201.000,00	\$	3.107.000,00
8	<b>Reino Unido</b>	\$	2.541.000,00	\$	2.839.000,00	\$	3.180.000,00	\$	2.836.000,00
9	<b>Irlanda</b>	\$	828.000,00	\$	819.000,00	\$	490.000,00	\$	2.747.000,00
10	<b>Cingapura</b>	\$	1.788.000,00	\$	1.860.000,00	\$	1.999.000,00	\$	1.495.000,00

Fonte: Trade Map (2018)

Em decorrência das pesquisas em relação ao mercado internacional do produto SH 110620 acima, percebe-se que para entender e determinar a vantagem competitiva existe algumas condições que auxiliam a forma de entrada de mercado. Assim, destaca o Modelo Diamante (Porter, 1991; 1998), em que tais condições como: fatores, demanda, indústrias correlatas e de apoio, e estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas; quando interligadas podem contribuir para a criação de vantagem competitiva da empresa, região ou país (Monteiro & Arica, 2005).

#### 4.2 Seleção dos países importadores

Este tópico mostra os países importadores mais significantes para a goma de tapioca brasileira. De acordo com os dados de exportação e importação mundiais e brasileiras do NCM 11062000 no período de 2013 a 2016, selecionou-se como países potenciais a serem explorados pela empresa – Estados Unidos (por ser o maior importador mundial deste NCM, com tendência sempre crescente no volume adquirido e também por ser o principal destino das exportações brasileiras deste NCM); e Portugal (embora seja o 23º país no ranking mundial de importadores deste NCM, tem uma tendência crescente no volume de exportações, sendo o 2º principal destino das exportações brasileiras deste NCM).

Sendo assim, este estudo buscou demonstrar uma análise mais abrangente em relação aos dois principais mercados, Estados Unidos e Portugal. Os possíveis exportadores iniciantes poderão estudar as características mais importantes e ter mais clareza sobre o acesso a esses mercados, visando adquirir maturidade e maior potencial de competitividade no cenário internacional. Com isso, é possível destacar a relação entre a seleção dos países importadores com o Modelo de Uppsala, especificadamente, com a escolha dos mercados externos por meio da distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977). Ou seja, a utilização do conceito, na internacionalização de países culturalmente mais próximos, onde o destino das exportações brasileiras é crescente, como por exemplo, em Portugal, onde é um país com semelhanças culturais com o Brasil e considerada porta de entrada para o mercado europeu.

Quanto ao Paradigma Eclético de Dunning (1988), com relação às vantagens de escolha de localização em distintos países, podendo ter características físicas com o país, a oferta de mão de obra e incentivos que o governo local oferece, para realizar exportações. Como já foi mostrado, escolha de um mercado ou a relação comercial com ele não depende apenas da distância psíquica, mas sim de outras variáveis que contribuem na vantagem competitiva do país, como a aprendizagem (Tece et al., 1997), associada às capacidades dinâmicas, mais especificadamente as capacidades absorptivas, utilizando recursos para as vantagens e manutenção das



relações comerciais e como meio de consolidação no mercado estrangeiro, adquirindo confiança em relação ao seu parceiro comercial ao longo do processo. Conseqüentemente, mostra a importância da seleção dos países importadores como conhecimentos entre os países de origem e os mercados estrangeiros.

#### 4.2.1 Estados Unidos

Os Estados Unidos foram o maior importador mundial do SH 110620 no período de 2013 a 2016. A figura 2 apresenta a evolução das importações deste SH pelos Estados Unidos no período de 2013 a 2016, em US\$ FOB.

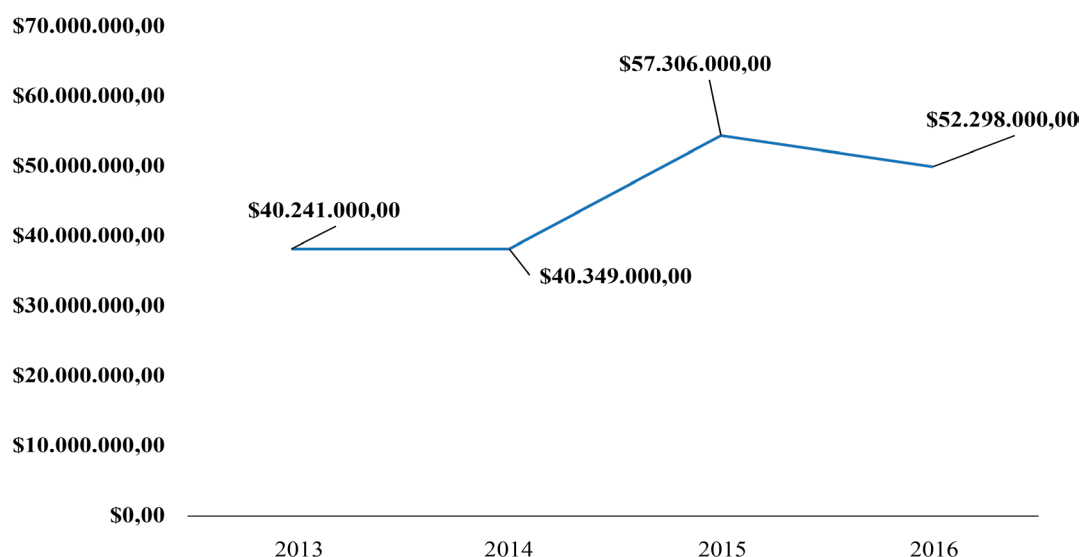


Fig. 2. Evolução das importações dos Estados Unidos.

Fonte: Trade Map (2018)

De acordo com a figura 2, nota-se que as suas importações deste NCM representam em média 44% do total mundial importado. A figura 3 demonstra a relevância dos maiores fornecedores do SH 110620 ao mercado americano, deixando evidente a predominância da China como maior exportadora no período avaliado, representando em média 80% do total. O Brasil é o segundo maior exportador, com a média de 5% do total, e tendência crescente ao longo do período (Trade map, 2018).

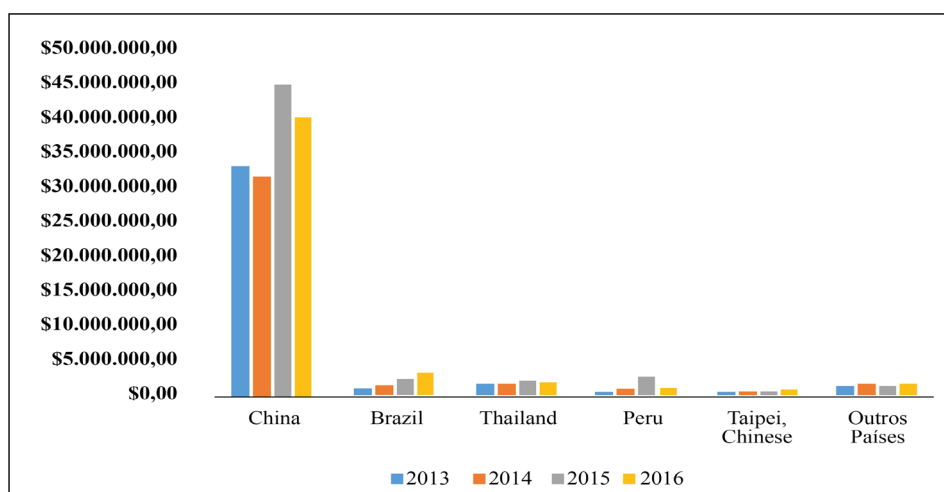


Fig. 3. Evolução das importações dos fornecedores dos Estados Unidos

Fonte: Trade Map (2018)

Ao considerando que os Estados Unidos representam o maior mercado comprador para o SH 110620, é preciso compreender peculiaridades relativas a este mercado para que potenciais exportadores se preparem internamente e atendam a aspectos considerados essenciais.

Diante das informações, destaca-se a relação com o modelo de Uppsala, na identificação da escolha de mercado e formas de entradas, por meio do conhecimento da empresa a respeito do mercado-alvo e de todo o processo de internacionalização. Tais conhecimentos adquiridos internamente na empresa, influenciando no crescimento dentro do mercado externo. Portanto, é preciso coletar informações sobre o mercado-alvo, costumes e culturas que envolvam a facilidade na hora da negociação e na utilização de recursos organizacionais nas negociações internacionais (Oliveira Jr., 2010).

#### *4.2.1.1 Características das exportações para os Estados Unidos*

Os aspectos essenciais para a exportação do SH 110620 para o mercado americano devem considerar três aspectos: registros e regulamentação técnica; embalagens e rotulagem; e, fatores tarifários e documentação associada.

No que se refere aos registros e regulamentação técnica, é preciso considerar que no escopo das possíveis inspeções a serem realizadas pela FDA, há um conjunto de requisitos relacionados à implementação de um sistema de segurança alimentar que inclui análise de riscos e controles preventivos. A regulamentação define requisitos para um plano de segurança alimentar por escrito que inclui: análise de riscos, controles preventivos, supervisão e administração de controles preventivos, gestão da cadeia de suprimentos e boas práticas de fabricação (Investexport, 2016; Eurofins & Leavitt, 2012; FDA, 2017).

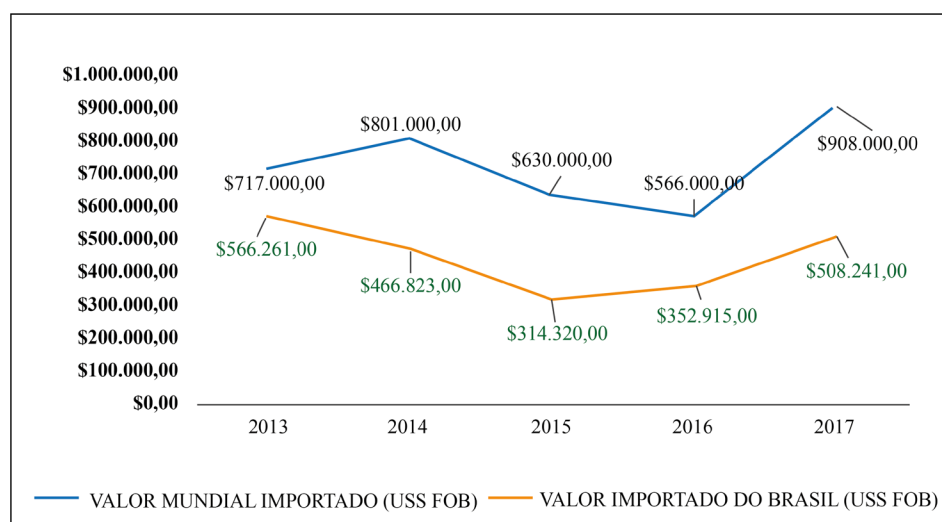
Sobre as embalagens e rotulagem, qualquer alimento industrializado enviado aos EUA para venda e posterior consumo deve estar etiquetado em conformidade com as exigências da FDA (U S Food and Drug Administration). Com isso, de acordo com as devidas regras, o rótulo deve conter todas as informações em inglês e devem ser impressas em linhas paralelas à base do pacote quando exposta para venda. Considerando essas informações, as embalagens e a rotulagem do produto devem conter: nome, endereço, cidade, estado e CEP do fabricante, empacotador ou distribuidor (se a empresa for estrangeira, o CEP pode ser omitido); a quantidade líquida, em termos de peso, medida ou contagem numérica; a marca deve ser maior que a identidade do produto; o nome comum do alimento deve aparecer no quadro principal do rótulo, em negrito; os cuidados especiais com os alimentos devem ser indicados no rótulo; por fim, uma área do rótulo intitulada “Nutrition Facts” deve listar os nutrientes, sendo observado pelas empresas que desejam exportar produtos alimentícios para os Estados Unidos essas características citadas para que não haja complicações (Apex Brasil, 2014).

Por fim, sobre aspectos tarifários e documentação associada, indica que para produtos do SH 110620 a taxa média de importação aplicada pelos Estados Unidos é de 1,6% (Trade map, 2018). No entanto, o Brasil é país beneficiário do Sistema Geral de Preferências dos Estados Unidos (SGP). Assim, uma vasta gama de produtos provenientes do Brasil é isenta do imposto de importação, a exemplo dos produtos classificados no SH110620 (Market access map, 2018). Nesse contexto é importante ressaltar que se deve evitar, sempre que possível, incluir numa mesma fatura de mercadorias com classificações tarifárias distintas, tendo em vista que, neste caso, os eventuais direitos devidos serão cobrados sobre o valor do embarque, com base no produto que tiver a maior alíquota, mesmo que nele estejam incluídos outros produtos isentos do imposto de importação, ou com alíquotas menores. Antes do desembaraço das mercadorias junto à Alfândega, o importador deve estar de posse de todos os documentos necessários. Com isso, a fatura comercial é o documento mais importante

entre os documentos fornecidos pelo exportador (Investexport&Brasil, 2014). Em relação às características de exportação se referem ao Modelo Diamante, em que o governo influencia os quatro determinantes de Porter, mencionados na fundamentação teórica, no qual o território, investimentos, fornecedores por meio das trocas de informações, presentes nos atributos, interferem o setor econômico na obtenção de sucesso no mercado externo, e no Ciclo de vida do produto, os agentes externos, fator que estimula as decisões de exportação, podem implicar barreiras para o seu desenvolvimento (Kovacs et al., 2007; Mota et al., 2014). Por isso, necessita pelo menos ter uma relação baseada em confiança e o conhecimento do mercado do país importador. Dessa maneira, este estudo passa a influenciar as características de exportação dos países importadores citados nesta pesquisa, a saber: Estados Unidos e Portugal.

#### 4.2.2 Portugal

Portugal foi o 23º importador mundial do SH 110620 no período de 2013 a 2016. As suas importações deste SH representaram em média menos de 1% do total mundial importado. No entanto, quando avaliado sobre a sua relação com o Brasil, para este NCM, Portugal é o 2º maior importador. A figura 4 apresenta a evolução das importações deste SH por Portugal no período de 2013 a 2017 em US\$ FOB, comparando o valor mundial importado, com o valor importado a partir do Brasil.



**Fig. 4.** Evolução das importações de Portugal

**Fonte:** Trade Map (2018)

Pela figura 5, observa-se que Portugal reduziu seu consumo de produtos brasileiros associados ao NCM 11062000 entre os anos de 2015 e 2016, retomando o crescimento nas vendas em 2017. Sobre os fornecedores para Portugal, identificou-se no período de 2013 a 2017, um total de 13 países, destacando-se apenas 3, representados na figura 5.

##### 4.2.2.1 Características das exportações para Portugal

Como foi mencionado nas características das exportações dos Estados Unidos, Portugal não se torna diferente quanto à importância das empresas exportadoras ao acesso de mercado do país de origem do produto específico. Foram encontradas apenas duas variáveis com relação às características: embalagens e rotulagens e aspectos tarifários.

A rotulagem dos produtos exportados para Portugal deve atender ao regulamento (EU) nº 1169/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2011, que consiste na norma básica relativa à rotulagem de gêneros alimentícios da União Europeia. Constando, declaração nutricional sobre valor energético, quantidades de ácidos gordos saturados, hidratos de carbono, açúcares, proteínas e sal; a declaração nutricional deve ser expressa por 100 g/ml.; a identificação do país de origem, em todos os rótulos de produtos alimentares ou alimentícios, do país de origem do produto; a legibilidade referente a uma altura mínima que dependerá da área de superfície maior da embalagem ou recipiente, os produtos alergênicos, essa informação deverá constar em rótulos e embalagens de todos os gêneros alimentícios (pré-embalados ou a granel) e por fim, expressar informações sobre os produtos contendo glúten e lactose (Invest Export, 2017).

Quanto aos aspectos tarifários, em Portugal as mercadorias provenientes de países fora da União Europeia estão sujeitas ao pagamento de direitos aduaneiros, na forma de imposto de importação. As taxas do imposto variam segundo o tipo de mercadoria. O valor para o cálculo do imposto é designado “valor aduaneiro”; que é o somatório do preço declarado na fatura, e efetivamente pago na aquisição do produto, com os custos de transporte e de seguro, conjunto denominado preço CIF, custo, seguro e frete (Investexport&Brasil, 2017). Portanto, é relevante destacar que Portugal e Brasil possuem não apenas a semelhança de idioma, a similaridade cultural conduz ao estreitamento do relacionamento empresarial, mitigando a distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977).

Diante da relação entre os temas expostos e a base teórica, é perceptível a importância da vantagem competitiva dentro do mercado internacional e cooperação por meio de parcerias. Decorrente disso, as feiras internacionais são ações estratégicas mais consagradas de promoção comercial, mostradas no próximo tópico.

#### 4.3 Feiras internacionais

Por meio do processo de internacionalização, as empresas precisam estar envolvidas com mercados e parceiros internacionais e gradualmente adquirir conhecimentos e experiências. Porém, com o aumento do envolvimento com as atividades internacionais pode demandar investimentos em recursos para progredir na exportação do produto desejado e ter visibilidade pode não ser alcançada em um único mercado. Com isso, reflete a importância da busca de parcerias dentro do processo de internacionalização (Oliveira Jr., 2010).

Considerando o contexto, os empreendedores devem reconhecer que necessitam de algumas ferramentas para terem acesso ao mercado, podendo ser útil localizar parceiros para trabalhar em conjunto. Assim sendo, a participação em feiras internacionais tem um papel relevante em direcionar os mercados externos para o empresário, ou seja, importante no processo de internacionalização, no qual cria vínculos entre parceiros, gerando negociações internacionais (Oliveira Jr., 2010). A figura 6 refere-se às feiras internacionais do NCM 11062000:

FEIRA	LOCAL	DATA	INFORMAÇÕES
ALIMENTARIA & HOREXPO	PORTUGAL	07 A 09 DE ABRIL DE 2019	<b>Salão Internacional da Alimentação, Hotelaria e Tecnologia para Indústria Alimentar.</b>
SIAL CHINA	CHINA	ABRIL/MAIO DE 2019	<b>A feira Sial China é a maior feira de alimentos e bebidas da China e uma das maiores do mundo.</b>

FOODEX	JAPÃO	MARÇO DE 2019	Uma das principais feiras de alimentos e bebidas do mundo e a principal feira no Japão para profissionais do mercado de alimentos.
GULFOOD	DUBAI	FEVEREIRO DE 2019	A Gulfood é a maior feira comercial dos setores de Alimentos, Bebidas e Agronegócios dos Emirados.

**Fig. 6.** Feiras Internacionais do NCM 11062000

**Fonte:** INVESTEXPORT&BRASIL (2018)

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018):

[...] as feiras comerciais são plataformas privilegiadas de negócio e reduzem significativamente os custos transacionais ao reunirem em um mesmo ambiente, além da participação em feiras comerciais dá visibilidade às empresas e seus produtos, oportunizam contatos de negócio e permitem avançar no conhecimento sobre o mercado, o ambiente negocial e as tendências em produtos e serviços.

Assim, é crucial identificar oportunidades em outros países importadores, gerando novas ideias, desenvolvendo relacionamentos comerciais e promovendo experiência ao empreendedor para atuar no mercado externo (Sebrae, 2018).

## 5. Considerações finais

A internacionalização de um produto regional como a goma de tapioca certamente representa um grande desafio para os empresários do setor, cujas ações comerciais são geralmente direcionadas ao mercado regional. As informações levantadas neste estudo, embora referente a uma categoria mais abrangente que o segmento goma de tapioca, possibilitam uma visão reflexiva para os tomadores de decisões, empresários do setor e toda cadeia de agentes envolvidos com a pauta de internacionalização brasileira. Verificou-se que a participação brasileira na cadeia global da goma de tapioca é incipiente, mas tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos, o que pode sinalizar potencial a ser explorado pelas empresas e instituições do setor.

O papel das instituições, especialmente por considerar a realidade de um país emergente como o Brasil, revelou-se como sendo fundamental. O fomento ao empresariado no sentido de alcançar novos caminhos para seus produtos, o apoio a uma produção mais qualificada para conquistar o mercado internacional e o apoio a participação em feiras setoriais específicas no exterior é certamente um caminho necessário a ser percorrido.

Neste estudo, as opções de análise seguiram inicialmente pelo mercado americano, maior comprador de produtos associados à categoria goma de tapioca do mundo. Esse mercado já demonstra portas abertas aos produtos brasileiros, que se configura como segundo maior exportador. Cabendo um trabalho ainda mais direcionado para que possa ampliar as janelas de acesso, já que a diferença para o primeiro exportador é muito elevada. Quanto ao segundo mercado analisado, o português, entende-se que a distância psíquica pareceu muito reduzida, sendo um atrativo para ter acesso ao país em questão e mesmo à Europa, em ações futuras.

Por fim, este estudo representa um mapeamento inicial dos caminhos para expansão da internacionalização da goma de tapioca. É válido considerar que outros aspectos qualitativos devem ser percebidos quanto à decisão pelos mercados a serem buscados, o que envolve um estudo mais apurado acerca dos costumes,



culturas, barreiras comerciais, aspectos essenciais para a exportação do produto, entre outros conhecimentos sobre o mercado importador.

O estudo traz considerações o escopo relativo a um período específico, sendo recomendado que o monitoramento seja constante e associado a características do macroambiente e de cada empresa, ao considerar sua base de recursos competitivo e interesses estratégicos.

## Referências

Abracomex, 2016. Caso de sucesso da tapioca (Acessado 25 de maio de 2018). <https://www.abracomex.org/caso-de-sucesso-tapioca-tipo-exportacao-e-mais-uma-demonstracao-que-ganhar-dinheiro-no-exterior-e-possivel-para-empresas-pequenas>

Aliceweb, 2018 (Acessado 7 de Abril 2018). <http://alicesweb.mdic.gov.br/>

Apex Brasil, 2018. Benefícios da internacionalização no seu negócio (Acessado 30 de maio de 2018). <http://www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>.

Apex Brasil. 2014. Regulamentação para importação, embalagem e rotulagem, de alimentos e bebidas nos EUA. Brasília-DF.

Barbosa, Gabriela Lins. (2009) A constituição dos fatores do paradigma eclético da produção internacional no processo de internacionalização da Acumuladores Moura S.A. ANPAD, SP.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), 99-120.

Barney, J. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Beijubom, 2016. Massa pronta para tapioca garante lucratividade e crescimento à empresa com experiência de 27 anos no mercado agroindustrial mandiogueiro (Acessado 12 de julho de 2018). <http://www.beijubom.com.br/single-post/2016/05/10/Massa-pronta-para-tapioca-garante-lucratividade-e-crescimento-%C3%A0-empresa-com-experi%C3%Aancia-de-27-anos-no-mercado-agroindustrial-mandioqueiro>

Child, J. & Rodrigues, S. B. (2010). Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: Oliveira Jr., M. M. O. *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*, Bookman, Porto Alegre.

Comex, 2018. Produtos brasileiros de exportação ganham showroom na Acrio (Acessado 30 de maio de 2018). <https://comexnaweb.com.br/produtos-brasileiros-de-exportacao-ganham-showroom-na-acrio>

Cyrino, A., Barcellos, E. & Oliveira Jr., M. M. (2008). *Pesquisa Global Payers II: internacionalização de*

empresas da América Latina: sumário executivo. Nova Lima, MG, 2008. 28 p. Mimeografado.

Dal-Solto, F., Alves, J. N. & Bulé, A. E. (2014). Análise do processo de internacionalização de uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. *Estudo & Debate*. 21 (1), 179-199.

Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*. 41 (3), 242-261.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. 19 (1), 1-31.

Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of multinational enterprise. *Asia Pacific J Manage*. 25, 573-593.

Dunning, J. H. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*. 19 (4), 1225-1246.

Egestor, 2017. Como encontrar o NCM de um produto (Acessado 12 de julho de 2018). <https://blog.egestor.com.br/como-encontrar-o-ncm-de-um-produto/>

Eurofins & Leavitt, 2012. Lei de Modernização da Segurança Alimentar nos EUA: visão geral e impacto para os importadores e exportadores (Acessado 05 de julho de 2018). [https://www.eurofins.com.br/media/1268/11\\_292\\_food\\_safety\\_modernization\\_act\\_overview\\_esi\\_lp\\_7-25-12\\_1.pdf](https://www.eurofins.com.br/media/1268/11_292_food_safety_modernization_act_overview_esi_lp_7-25-12_1.pdf)

Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in global environment. *International Business Review*. 11, 57-78.

FDA, 2017. Guidance & Regulation. (Acessado 05 de julho de 2018). <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FSMA/ucm459719.htm>

Felipe, F. I., Alves, L. R. A. & Camargo, S. G. C. de. (2010). Panorama e perspectivas para a indústria de fécula de mandioca no Brasil. *Revista Raízes e Amidos Tropicais*. 6, 134-146.

Felipe, F. I. (2016). Conjuntura e perspectivas para o mercado de mandioca e derivado em 2016. USP- Universidade de São Paulo. CEPEA- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada.

Fleury, P. F., Meira, R. A. & Schmidt, A. M. R. (1981). A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*. 21 (3), 7-13.

Góes, B. B. de & Rocha, A. de. (2017) A lógica geoestratégica da expansão empresarial: estudo de caso de uma empresa brasileira. III encontro de estudos em estratégia, São Paulo, São Paulo.

Governo do Brasil, 2018. Exportação de 2012. (Acessado 01 de junho de 2018). [www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/exportacoes](http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/exportacoes)

Groxko, M. 2017. Análise da conjuntura da agropecuária safra 2011/12: mandiocultura. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – Departamento de economia rural. Paraná. (Acessado 02 de agosto de 2018) [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/mandiocultura\\_2011\\_12.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/mandiocultura_2011_12.pdf)

Investexport&Brasil. 2018. (Acessado 05 de julho de 2018). <http://www.investexportbrasil.gov.br/>

Investexport&Brasil. (2011). Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Exportação passo a passo, MRE, Brasília.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*. 8 (1), 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40, 1411-1431.

Oliveira Jr., M. M. (2010). Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global, Porto Alegre, Bookman.

Keupp, M. M. & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*. 35 (3), 600-633.

Kovacs, E. P. (2009) Processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração.

Kovacs, E. P., Moraes, W. F. A. & Oliveira, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, 14, 17-29.

Leite, Y. V. & Moraes, W. A. de. (2014). As Dimensões do Empreendedorismo Internacional: Uma Proposição de um Framework. *Revista Ibero-americana de Estratégia*. 13 (4), 91-106.

Market access map. (2018) (Acessado 5 de abril de 2018). <http://www.macmap.org/Default.aspx?ReturnUrl=%2fQuickSearch%2fCompareTariffs%2fCompareTariffsResultsMap.aspx%3fproduct%3d110620&product=110620>

MDIC. (2018). Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Acessado 01 de junho de 2018). [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf)

Mello, R. D. C. (2009) O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software: reconciliando diferentes correntes teóricas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento. (2018). Feiras Internacionais (Acessado 12 de julho de 2018). <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/eventos-internacionais/feiras-internacionais/feiras-2018>

Monteiro, Mônica der Lima & Arica, José. (2005) Adaptação do modelo diamante de competitividade para uma abordagem setorial. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, Porto Alegre.

Mota, J. C. V. da, Machado, A. G. C. & Morais, W. F. A. de. (2014). Condicionantes para exportação no setor sucroenergético brasileiro. *Rev. Econ. Sociol. Rural.* 52 (4), 705-724.

Oliveira, H. M. (2011). The internationalization of Brazilian companies: developing managers as an essential business strategy factor. *Future Studies Research Journal.* 3 (1), 112-139.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies.* 25 (1), 45-64.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Baylor University.* 29 (5), 537-554.

Otsubo, A. A. & Lorenzi, J. O. (2004) Cultivo da Mandioca na Região Centro-Sul do Brasil. Embrapa Mandioca e Fruticultura. Dourados, MS.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed., Sage Thousand, Oaks.

Pinho, J. C. & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship.* 8, 254-272.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review.* 76 (6), 79-91.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal.* 12, 95-117.

Porto, P. & Mello, R. C. de. (2015). Empreendedorismo internacional e Effectuation: O caso do Café Yaguara Ecológico. *Internext.* 10 (3), 15-30.

Rodrigues, P. P. (2010). O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Root, F. R. (1994). Design Entry Strategy for International Markets. In: Root, F. R. Entry strategies for international markets, Lexington Books, New York.

Sarquis, S. J. (2011). Comércio internacional e o crescimento econômico no Brasil. Fundação Alexandre de Gusmão- FUNAG. Brasília.

Seab & Dera. (2017). Prognóstico mandioca 2017/18 (Acessado 12 de julho de 2018). [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2018/Mandioca\\_2017\\_18.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2018/Mandioca_2017_18.pdf)

Sebrae. (2018). Oportunidades de negócios em feiras internacionais (Acessado 12 de julho de 2018). <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/oportunidades-de-negocio-em-feiras-internacionais,3ab484d96c431510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship. 8 (4), 343-370.

Sharma, V. M. & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. Journal of Marketing Theory and Practice. 12 (1), 1-18.

Suddaby, R., Bruton, G. D. & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. Journal of Business Venturing. 30 (1), 1-10.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 18, 509-533.

Trade map. (2018) (Acessado 7 de Abril 2018). <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics. 80 (2), 191-207.

Vilpoux, O. F. (2008). Competitividade da mandioca no Brasil, como matéria-prima para amido. Informações Econômicas. 38 (11), 27-38.

Yin, R. K. E. (2010). Estudo de caso: planejamento e método, Bookman, Porto Alegre.