

# **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA EM PARCERIA COM UMA EMPRESA PORTUGUESA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS**

**José Henrique Carneiro de Mendonça Flegler**

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

**outubro de 2021**

## **Dedicatória.**

Dedico a minha mãe, pessoa que sempre me apoiou e me aconselhou durante toda minha vida. Diversas vezes assumiu papel de pai na ausência do mesmo, pode me proporcionar minha formação e base educacional baseada em princípios familiares, caráter e honestidade acima de tudo.

## **Agradecimentos.**

Aproveito a oportunidade para agradecer a todos que contribuíram ao longo dos anos nas minhas experiências como um aprendiz da vida e que de certa forma vieram a somar em todo o processo. Primeiramente a minha família e amigos mais próximos, como também meus professores ao longo de todas as formações e colegas trabalho dentre todos os locais por onde passei, onde pude adquirir muito conhecimento através das trocas de relações interpessoais.

## **Resumo**

Cada vez mais com o mercado globalizado e a sua aproximação e contato direto através da tecnologia disponibilizada mundialmente, as empresas buscam a internacionalização como forma de estratégia para um melhor direcionamento de seus negócios e, por vezes, como uma alternativa a mercados bastante concorrentes entre si e muitas das vezes já saturados. A internacionalização surge como uma ótima opção para se obter vantagem competitiva e maiores lucros, onde buscam moedas mais valorizadas e as facilidades que podem gerar as proximidades culturais e psíquicas entre países além das fronteiras.

As estratégias adotadas para a internacionalização, podem variar de acordo com a empresa em questão, o tipo de atividade exercida, os recursos que a empresa dispõe e país para o qual se pretende internacionalizar. A proximidade cultural e psíquica, são de suma importância como também as relações comerciais entre novos países a serem explorados.

Este projeto de investigação tem o objetivo analisar e descrever como foi desenvolvido um processo de internacionalização específico de uma empresa brasileira, do ramo de bebidas espirituosas, para o mercado europeu. O estudo de caso foi a metodologia escolhida, por ser o método de pesquisa qualitativa mais adequado à proposta de investigação, no intuito de perceber como e porque o processo de internacionalização foi realizado.

Como resultados deste projeto, constatou-se o alinhamento entre as teorias de internacionalização discutidas com as estratégias e objetivos perseguidos pelas empresas envolvidas, para o planejamento e execução do processo inicial de internacionalização. Verificou-se ainda que as parcerias são importantes para o sucesso de entrada em mercados internacionais.

## **Palavras-chave**

Internacionalização de empresas; Parcerias; Estratégias; Relações Comerciais; Proximidade Cultural.

## **Abstract**

Increasingly with the globalized market and its approach and direct contact through technology available worldwide, companies seek internationalization as a strategy for better targeting their business and, sometimes, as an alternative to highly competitive markets. and often already saturated. Internationalization emerges as a great option to obtain competitive advantage and greater profits, where they seek more valued currencies and the facilities that can generate cultural and psychic closeness between countries beyond borders.

The strategies adopted for internationalization may vary according to the company in question, the type of activity carried out, the resources the company has and the country to which it is intended to internationalize. The cultural and psychic proximity are of paramount importance as well as the commercial relations between new countries to be explored.

This research project aims to analyze and describe how a specific internationalization process of a Brazilian company, in the spirits sector, was developed for the European market. The case study was the chosen methodology, as it is the most appropriate qualitative research method for the research proposal, in order to understand how and why the internationalization process was carried out.

As a result of this project, there was an alignment between the internationalization theories discussed with the strategies and objectives pursued by the companies involved, for the planning and execution of the initial internationalization process. It was also found that partnerships are important for the successful entry into international markets.

## **Keywords**

Internationalization of companies; Partnership; Strategies; Commercial relations; Cultural Proximity;

## **Índice.**

<b>DEDICATORIA</b>	2
<b>AGRADECIMENTOS</b>	3
<b>RESUMO</b>	4
<b>ABSTRACT</b>	5
<b>ÍNDICE</b>	6
<b>LISTA DE TABELAS</b>	8
<b>LISTA DE GRAFICOS</b>	8
<b>INTRODUÇÃO</b>	9
<b>PARTE I - REVISAO DE LITERATURA</b>	10
1. Teorias da Internacionalização	10
2. Motivos e Benefícios da Internacionalização	18
3. Obstáculos e Custos da Internacionalização	21
4. Vantagens e Desvantagens do Modo de Entrada	23
5. Aspetos Culturais na Internacionalização de Empresas	26
<b>PARTE II – METODOLOGIA</b>	27
1. Seleção do Caso	27
2. Recolha da informação	28

<b>PARTE III - ESTUDO DE CASO: DESTILARIA SERTAO VEREDAS, LDA.</b>	29
1. História da Empresa	29
2. Objetivo da Empresa	30
3. Política Estratégica da Empresa	31
4. Mercado Alvo	32
5. Modo de entrada	37
6. Relação entre as estratégias adotadas com as teorias	39
<b>PARTE IV – CONCLUSÃO</b>	43
1. Limitações e Investigação Futura	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	45
<b>ANEXOS</b>	50

## **Lista de Tabelas.**

Tabela 1: Modos de entrada – Vantagens e Desvantagens.....	25
Tabela 2: Frequência do consumo de bebidas alcoólicas.....	36
Tabela 3: Relação das teorias com as estratégias adotadas.....	41

## **Lista de Gráficos.**

Gráfico 1: Países de Destino em volume da bebida espirituosa cachaça em 2018.....	31
Gráfico 2: Evolução de Projetos de Investimento Direto Estrangeiro.....	33
Gráfico 3: Intensões de investimento no curto prazo nos países europeus.....	34

## INTRODUÇÃO

Os negócios internacionais são fatores determinantes para o desenvolvimento da economia de qualquer país. A internacionalização de empresas cada vez mais se apresenta como uma forma de competitividade empresarial, o que gera um constante interesse de investigação. Podemos dizer que a gestão operacional internacional contribui para o desenvolvimento de uma empresa no mercado internacional, reduzindo a sua dependência de mercados domésticos já saturados. Porém, para isso é preciso investigar os seus fatores de risco e custos associados, para que as empresas possam atingir os objetivos almejados.

A atuação externa de empresas brasileiras tem despertado bastante atenção no decorrer dos anos anteriores através de políticas públicas para o incentivo às exportações para fins de geração de superavit comercial, resultando como um dos principais pilares de sustentação política externa e macroeconômica brasileira (Grings; Rhoden, 2005). A inserção do Brasil no cenário internacional tem sido tema bastante relevante, como referido no relatório de 2003 da Goldman Sachs, baseado no termo BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China, onde é chamada a atenção para a relevância dos países emergentes, em destaque o desenvolvimento e importância em ditar as regras do jogo internacional. Tal relevância atraiu maior visibilidade do mundo empresarial, governamental e o mundo acadêmico para esses países (Fleury; Fleury, 2007).

No cenário empresarial, a internacionalização tem sido explorada de diversos modos pelas empresas brasileiras. Os caminhos traçados por essas empresas em direção aos mercados externos criam um conjunto de experiências e indicam as decisões futuras para os processos de internacionalização, através de relações de diversos tipos com o estrangeiro. Diante deste facto, surge o interesse na área da pesquisa, para a investigação desses movimentos, por meio dos campos económicos e comportamentais (Dal-Soto, Fabio; Nunes, Juliano; Bulé, Anieli Ebling, 2014).

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de internacionalização de uma PME brasileira denominada Destilaria Sertão Veredas Lda, em parceria com a empresa portuguesa nomeadamente Five Thousand Miles para o mercado europeu. Como objetivos específicos para este estudo de caso, são definidos os seguintes: abordar e relacionar com o caso as teorias tradicionais de internacionalização de empresas, verificar os principais modos de entrada de empresas nos mercados internacionais e por fim recolher e processar toda informação possível das empresas envolvidas para evidenciar o processo de internacionalização realizado.

A organização deste projeto de investigação está estruturada em quatro partes. Logo após esta introdução, é apresentado a primeira parte onde é elaborada uma revisão da literatura sobre o tema da internacionalização, através das teorias tradicionais, os benefícios, os obstáculos e custos, vantagens e desvantagens dos modos de entrada e

aspectos culturais. A segunda parte explica a metodologia utilizada, evidenciando a seleção do caso, recolha e análise da informação. Segue a terceira parte que dá lugar ao desenvolvimento do estudo, uma vez que é apresentada a empresa, seus objetivos, a sua política estratégica, o mercado alvo, modo de entrada e finaliza com uma relação entre as teorias da internacionalização e as estratégias utilizadas no caso. Por último, na quarta parte são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões de futuras linhas de investigação.

## **PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

### **1. Teorias da internacionalização**

Segundo a literatura, Schweizer et al., (2010) e Melin (1992) afirmam que a internacionalização acontece quando as empresas ultrapassam o limite das fronteiras, ainda definem como um processo onde permite as empresas o aumento da participação nas operações internacionais, resultando como um esforço a procura de novas oportunidades, com o objetivo de melhora ou defesa do seu posicionamento perante o mercado, ou como um resultado de uma ação empreendedora.

Barreto (2003) e Rocha (2003) afirmam que internacionalização pode se desenvolver de duas maneiras: para dentro (inward) e para fora (outward). A internacionalização para dentro (inward) caracteriza-se através de importações para benefícios da empresa, licenças de fabricação, contratos de franquias e compra de tecnologia de empresas em outros países. A internacionalização para fora (outward) caracteriza-se por meio de exportações, investimentos no exterior, concessão de licenças para fabricação ou vendas de produtos em outros países por exemplo (Barreto; Rocha, 2003). De forma ampla, a internacionalização também pode ser caracterizada por meio de facturamento parcial ou integral em operações internacionais, por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou a própria construção de subsidiárias no exterior (Cyrino; Oliveira; Barcelos, 2010).

Assim, o conceito de internacionalização relaciona-se com o processo de adaptação das operações das empresas, que vai da sua estratégia, estrutura, recursos, etc., aos ambientes internacionais (Calof, Beamish, 1995). O conceito de internacionalização pode, desta forma, ser entendido como um processo no qual a empresa deixa de operar somente nos limites do mercado nacional em que está inserida e, pelo meio da exportação indireta ou outras diversas formas de operações em outros países, onde irão exigir maiores recursos para a exploração de mercados internacionais (Cecilia, Ribeiro, Coelho & Proença, 2002).

Segundo Mações (2018), diversas empresas ligadas aos significativos e contínuos avanços tecnológicos nas tecnologias de informação, na produção, nos transportes, nos sistemas financeiros, como também na legislação ambiental, são atraídas a explorar novos mercados e perceberem suas capacidades tecnológicas e para adquirir vantagens competitivas, além de reduzirem seus custos e diversificarem seus riscos inerentes.

O fenômeno da internacionalização tem sido estudado durante anos com certa frequência, o que originou várias teorias na tentativa de explicar este processo. Todas as teorias têm suas limitações e podem ser complementares entre si.

A seguir, irá proceder-se a uma breve análise das principais teorias de internacionalização, uma vez que ajudam a um melhor entendimento do processo de internacionalização. As teorias a abordam são: as Teorias Clássicas do Comércio Internacional, Teoria dos Custos de Transação, Teoria do Ciclo de vida do Produto, O modelo de Uppsala, Teoria das Redes e a Teoria da Vantagem Competitiva.

#### *Teorias Clássicas do Comércio Internacional*

São consideradas teorias clássicas do comércio internacional, a Teoria da Vantagem Absoluta, desenvolvida por Adam Smith, na publicação da Riqueza das Nações (1776) e a Teoria da Vantagem Comparativa no que tange a produtividade de trabalho, descrita por David Ricardo, na publicação dos Princípios da Economia (1817). Estas teorias formulam um comércio livre que proporciona vantagens através da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos (Sem; Dima, 2010).

Segundo Dima (2010) e Shumacher (2012), a grande vantagem de um determinado país na produção de um bem específico consiste na combinação de uma maior produtividade com uma menor quantidade de trabalho na sua produção, o que torna o seu custo relativamente mais baixo. Através do modelo 2x2, dois países e dois produtos, em que cada um tem a capacidade de produzir melhor um determinado produto com menos trabalho em relação ao outro e, com menos custo. Cada país, assim, adquire a vantagem absoluta na produção de um determinado produto, onde irá especializar-se na sua produção. Ao transferir o conhecimento para outro país através de uma negociação, ambos possuirão a produção com menores custos se concretizando um comércio internacional em que ambos terão vantagem absoluta.

Para Sen (2010), a teoria da vantagem comparativa que é uma extensão da teoria de Smith, possibilita a obtenção de lucros para países que não possuem vantagens absolutas. A vantagem comparativa pode estabelecer-se entre o comércio vantajoso para ambos os países, através da diferença de produtividade de produtos conforme o ambiente e as condições específicas de cada país em que se encontra inserido, diante do fato que alguns produtos em específico são de melhor produção em um país do que em outro que

não possui condições necessárias para produção. Caracteriza-se mais vantajosa a exportação do produto quando o país importador não reuni condições para produção de determinado bem, estabelecendo um comercio internacional entre países por reunirem melhores condições como ambientais, por exemplo, e não por terem a vantagem absoluta de produção o que diferencia as duas teorias citadas.

Pode concluir-se, que a relação mútua do comercio internacional e o desenvolvimento econômico nacional se correlacionam através das teorias clássicas do comercio internacional. O comercio internacional permite a livre concorrência, o que diminui os monopólios e facilita a transferência de tecnologia e conhecimento entre diferentes países (Schumacher, 2012).

### *Teoria dos Custos de Transação*

A teoria dos custos de transação foi, originariamente, enunciada em 1937 por Ronald Coase no seu artigo "*The Nature of the Firm*", e posteriormente por Williamson (1985). A Teoria dos Custos de Transação expande a análise da microeconomia tradicional sobre a firma, que a enxerga como uma função de produção e tem como objetivo estrito em maximizar lucros, para um melhor exame mais amplo sobre a estrutura de governança. Nesta visão, o enfoque sobre os insumos é transferido para contratos e negociações econômicas (Johanson; Mattson, 1987).

Segundo Coase (1937), os custos de transação referem-se aos valores gastos para se obter informações, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento de obrigações contratuais. Tal definição foi denominada por Williamson de custos de transação ex ante e complementada pela inserção dos custos de transação ex post, esses relativos aos recursos despendidos para reajustar um contrato mal definido ou adaptá-lo a possíveis contingências. Para Williamson (1985), tais custos são interdependentes, devendo ser analisados simultaneamente em vez de sequencialmente. O autor descreve sob a perspectiva da empresa como uma estrutura de governança cujo o objetivo e economizar custos de transação. Custos esses associados a contratações de diversos ativos da empresa, como a aquisição de equipamentos, bens ou serviços que são transferidos através de uma relação com outro agente (Williamson, 1985; Abrantes, 1999).

Williamson (1985) alicerça seu argumento sob três pilares: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos. O primeiro deles traduz-se numa particularidade intrínseca aos agentes econômicos que os torna incapazes de acumular, processar e transmitir informações, além de prever todos e quaisquer acontecimentos futuros. O segundo refere-se à propensão do agente, detentor de informação privilegiada, em agir de modo auto interessado, o que, neste contexto de assimetria informacional, pode envolver perdas para a outra parte envolvida na transação. Por sua vez, o último dos

pilares, diz respeito a ativos, tangíveis ou intangíveis, que têm usos específicos para um ou poucos usuários ativos aos quais estão associados altos custos em casos de interrupção ou rompimento inesperado do contrato porque se estabelece uma relação de dependência entre o comprador e o vendedor (Rocha, Thelma & Turolla, Frederico & Monteiro, Erika, 2021).

A dinâmica dos custos de transação muda com a evolução tecnológica. Dunning & Wymbs (2003) defendem que a Internet contribui para a redução da assimetria da informação e da racionalidade limitada. Sobre a informação, a tecnologia de informação ampliou consideravelmente a quantidade de informações disponíveis para os agentes; e quanto à racionalidade, a Internet permitiu que um grande número de informações relevantes pudesse ser obtido, processado e transmitido num curtíssimo espaço de tempo. Além de seu caráter informativo, a Internet atuou significativamente junto à comunicação, permitindo reduzir de maneira expressiva custos de coordenação tanto interiores à firma quanto entre as organizações. Afeta, assim, os custos de transação, com impacto relevante sobre estratégias de internacionalização de empresas (Rocha, Thelma & Turolla, Frederico & Monteiro, Erika, 2021).

#### *Teoria do Ciclo de Vida do Produto*

A teoria do ciclo de vida do produto, desenvolvida por Vernon (1966), exalta a importância de sempre inovar os produtos, efeitos das economias de escala e a influência da incerteza no comércio internacional (MELIN, 1992). Esta teoria se baseia na metáfora do ciclo de vida do ser humano: nascimento-introdução, adolescência-crescimento, meia idade-maturidade e falecimento-declínio.

Na fase da introdução, após um período de desenvolvimento e inovação de um produto, este é lançado no mercado. A fase inicial que é o crescimento ocorre quando o produto possui um elevado número de clientes associados. Ao passar do tempo o mercado estabiliza e assim o produto alcança sua maturidade. Já no fim, quando o produto é ultrapassado por alguma inovação e os concorrentes são superiores, automaticamente as vendas diminuem e assim o produto ingressa a fase de declínio, sendo removido do mercado (Li e Nakansah, 2005).

Vernon (1966) defende que o ciclo de vida do produto se divide em três fases: introdução do produto, a maturação do produto e a padronização do produto. Segundo Vernon (1966) e Melin (1992), a primeira fase de introdução é gerida no país de origem. A alteração de elementos, a elasticidade do preço da procura e a comunicação rápida entre o produtor, clientes, fornecedores e até concorrentes são as principais preocupações nesta fase. A segunda fase do produto, a fase de maturação, passa a ser uma fase de crescimento do produto que passa a ser exportado, gradualmente para outros países. A terceira fase do

produto, a fase de padronização do produto, quando os mercados já estão saturados ou em declínio, a produção é recolocada em países mais vantajosos, para que se reduza os custos de produção, assim deixando definitivamente o país de origem do produto.

### *Modelo de Uppsala*

Ao longo dos anos os estudos internacionais da Universidade de Uppsala indicam que a internacionalização é realizada de forma gradual. As empresas iniciam o processo de internacionalização quando ainda são comparativamente pequenas e desenvolvem suas operações em outros países gradualmente (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Ericksson, Johanson, Majkgard e Sharma, 1997).

Cada empresa em específico passa por um número de passos lógicos de comportamento internacional, com base na sua gradual aquisição de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, como também no seu aumento de comprometimento com o mercado estrangeiro, o maior foco está na aquisição de conhecimento sobre os mercados e os seus compromissos com os mesmos, o conhecimento específico do mercado alvo engloba toda informação disponível relativamente às suas características. O compromisso com o mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos, investimentos comprometidos e o grau de comprometimento, quanto maior for o conhecimento do mercado mais valiosos serão os recursos alocados e mais forte será o compromisso com o mesmo (Johanson e Vahlne, 1977; Ericksson et al., 1997).

O modelo de Uppsala destaca uma abordagem de estágios, destacando dois motores importantes da internacionalização da empresa: o processo de aprendizagem e a distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977). Sobre o primeiro, o modelo afirma que as experiências gerenciais e organizacionais podem ter contribuições importantes para o processo de aprendizagem de uma empresa. Por exemplo, quando uma empresa tem alguma experiência anterior em negócios e mercados internacionais, mesmo no mais alto nível, está mais bem equipada para lançar o processo de internacionalização num passo a passo estruturado e sequencial e incrementalmente do que suas contrapartes sem tal experiência. O conhecimento e a experiência adquiridos por meio desses processos de internacionalização podem permitir que as empresas tomem melhores decisões (Hundal & Kauppinen, 2021)

Devido à falta de conhecimento sobre países e de modo a evitar a incerteza, as empresas começam a exportar para países com os quais são relativamente próximos em termos de cultura, instituições, nível educacional, e língua (Johanson e Vahlne, 1977; Melin, 1992; Ericksson et al., 1997).

As empresas começam a vender no exterior através de representantes independentes, pois implica um menor comprometimento que se tivesse uma filial de vendas, o

envolvimento da empresa num mercado nacional específico se desenvolve de acordo com as seguintes quatro etapas, denominadas como “cadeia de estabelecimento” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Clark et al., 1997; Barkema e Drogendijk, 2007; Forsgren, 2002; Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson et al., 1977):

1ª Etapa- Não há atividade regular de exportação (exportação esporádica);

2ª Etapa- Exportação via representantes independentes (agentes);

3ª Etapa- Estabelecimento de filial de vendas;

4ª Etapa- Estabelecimento de unidade de produção\fabricação em outros países.

Estas quatro etapas determinam o comprometimento de recurso seguidos de experiência e conhecimento de mercados totalmente diferentes para a empresa. Na primeira etapa, a empresa ainda não possui um grau maior de comprometimento para com o mercado e necessita de informação regular de e para o mercado alvo. A segunda etapa indica que a empresa tem um canal, uma referência para o mercado alvo, através do qual obtém informações frequentes sobre o que irá influenciar as vendas, o que logicamente implica um certo compromisso. Já a terceira fase possui uma canalização de informação controlada para o mercado, o que gera para a empresa a capacidade de gestão do tipo e quantidade de informação gerada para a organização. Por fim, a quarta etapa se exige uma grande alocação de recursos o que gera um compromisso e um comprometimento muito maior com o mercado, as empresas não têm de passar por todas as etapas da cadeia de estabelecimento, pois haverá mercados que não exigirão uma grande quantidade de alocação de recursos da organização (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Clark et al., 1997; Barkema e Drogendijk, 2007; Forsgren, 2002; Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson et al., 1977).

As empresas aumentam sua presença em mercados de outros países, através da acumulação gradual de conhecimentos em específico de determinado mercado, conhecimento este empírico e se refere ao conhecimento da cultura, dos clientes, dos negócios e do mercado, onde se adquire principalmente através de negociações que serão a principal fonte de experiência (Johanson e Vahlne, 1977; Clark et al., 1997).

Para o Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização se baseia na teoria comportamental das organizações (Figueira-de-lemos et al., 2011) e defende três pressupostos: (1) a falta de conhecimento e o maior obstáculo na internacionalização; (2) a empresa internacionaliza-se de maneira gradual, (3) e o conhecimento do mercado que é adquirido advém principalmente através da experiência das atividades das empresas, o que torna o processo de internacionalização muitas das vezes lento e gradual (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Forsgren, 2002).

De certa forma esta teoria se torna especialmente muito vantajosa para pequenas e medias empresas que não desfrutam de muitos recursos ou também para empresas que estão no início do processo de internacionalização e que tem a necessidade de adquirir conhecimento e experiência (Abrantes, 1999).

### *Teoria das Redes*

A teoria das redes (Johanson & Mattson, 1987) defende que a existência de relações em rede entre empresas, desempenha um papel fundamental em todo início de processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2003).

Todo envolvimento entre empresas se desenvolve através da coordenação de suas atividades de produção, distribuição e utilização de produtos e serviços. As relações são baseadas em trocas, onde é estabelecido a divisão do trabalho que é feito em redes, tornando as empresas interdependentes, mas também complementares. As empresas estabelecem relações de confiança, compromisso mútuo, para poderem vender seus produtos e serviços. Essas relações levam tempo e esforço para se estabelecer e se desenvolver e isso faz com que se limite as possibilidades de as empresas mudarem de interdependentes. As empresas da rede possuem relações de dependência direta com outras empresas envolvidas (o que inclui, fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes). Essas relações de troca irão servir para se estabelecer no novo mercado (Johanson e Mattson, 1987; Anderson, Hskansson, e Johanson, 1994).

As atividades de uma empresa no mercado internacional, passam a ser um processo cumulativo, no sentido em que as relações passam por diversas fases de estabelecimento, preservação, desenvolvimento e cessação, o grande objetivo será a rápida obtenção de lucros econômicos e a criação de posições em todo mercado que irão assegurar a sua sobrevivência a longo prazo e o seu desenvolvimento internacional (Johanson e Mattson, 1987).

Para Bjorkman e Forsgren (2000), a teoria das redes, ao invés de permanecer somente nos fatores econômicos para exemplificar todo o processo de internacionalização da empresa, ela se concentra em todos os laços cognitivos e sociais desenvolvidos entre os atores que mantem o relacionamento de negócios.

De acordo com o ponto de vista das redes para Andersson e Johanson (1997), o grande contexto do negócio baseia-se, na sua grande maioria, em relacionamentos específicos com os outros atores envolvidos. Segundo a teoria das redes, se entende melhor o grau de internacionalização de uma empresa não somente pelos seus recursos alocados no exterior, mas também o grau de relacionamento da rede em que a empresa está inserida. Desta forma todo o processo de internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para outro país, e passa ser melhor percebida conforme o

nível de relacionamento potenciais adquiridos em outros países (Andersson e Johanson, 1997).

Segundo Johanson e Vahlne (2003), a observância de desenvolvimento de relacionamentos com clientes e fornecedores estrangeiros, formam uma rede, e constitui um fator determinante sobre a natureza da entrada e possível expansão internacional. Essas redes constituídas, além das fronteiras nacionais, juntamente com o conhecimento do tipo de internacionalização moderam a velocidade com a qual as oportunidades de empreendimento internacional são exploradas (Rezende, Pereira & Penedo, 2020).

### *Teoria da Vantagem Competitiva*

Todo o conceito de vantagem competitiva foi desenvolvido por Porter em 1980 (Porter, 1980). Seu foco principal era explicar o porque que determinado país alcança o sucesso em determinadas indústrias (Grant, 1991; Davies & Paul, 2000).

As empresas alcançam a vantagem competitiva através da inovação. Isto acontece quando um novo design de um produto é criado, um novo processo de produção ou uma nova abordagem de marketing, como também novas oportunidades em mercados alvo (Porter, 1990).

A teoria da vantagem competitiva se baseia na análise da “*home base*”, que são as características do ambiente nacional que identifica quatro atributos que influenciam a capacidade da empresa para estabelecer e sustentar uma vantagem em mercados internacionais. Estes quatro atributos constituem o chamado “diamante de vantagem nacional” (Porter, 1990; Grant, 1991; Davies & Paul, 2000; Dima, 2010):

1-Condições do fator: análise das características dos fatores de produção, são eles, recursos naturais, localização geográfica e demografia (fatores básicos) ou infraestrutura especializada ou centros de pesquisa (fatores avançados) necessários para competir em determinados setores.

2-Condições da procura: a procura do produto ou serviço até onde podem afetar a capacidade da empresa em competir internacionalmente.

3-Indústrias relacionadas e de apoio: a presença ou ausência no país de indústrias relacionadas que são internacionalmente competitivas. Facilidade para competição internacional se houver clusters de indústrias umas ligadas as outras através de relações de fornecimento e compra, clientes, canais de distribuição ou tecnologias.

4-Estratégia, estrutura e rivalidade da empresa: condições dos países que regem como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade. A rivalidade doméstica e o principal estímulo para que as empresas possam inovar e criarem a vantagem competitiva e assim obtiverem sucesso na competição do mercado internacional.

Para que se obtenha o sucesso competitivo internacional, é necessário que se tenha a presença dos quatro elementos do “diamante da vantagem nacional”. Estes quatro conjuntos de influências nacionais operam de forma interdependente para alcançar a vantagem competitiva (Porter, 1990; Grant, 1991).

## **2. Motivação e Benefícios da Internacionalização**

De acordo com Li & Nkansah (2005), a decisão de expandir para outros países torna-se um movimento estratégico no desenvolvimento e crescimento para uma empresa. Assim, o processo de internacionalização é visto como um padrão de crescimento que pode melhorar a lucratividade e a sobrevivência de uma empresa (Cerrato & Piva, 2012). Como também os mercados internacionais são hoje cada vez mais integrados e interdependentes, com isso as empresas, independente do seu tamanho, indústria ou país de origem, têm a necessidade de desenvolver uma resposta do ponto de vista estratégico a concorrência internacional (Cerrato & Piva, 2012).

A Saturação do mercado doméstico tem sido uma das principais razões na busca dos mercados externos, que se mostram uma alternativa mediante a necessidade de manutenção das taxas contínuas de crescimento. Do ponto de vista da atratividade dos mercados, o Brasil crescia mais que o mundo nos anos 1960 e 1970, o que de fato se inverteu entre os anos de 1980 a 2004, as baixas taxas de crescimento do Produto Interno Bruto – PIB, neste último período conduziu empresas brasileiras ao mercado internacional em busca de novas fontes de crescimento. Isso ocorreu de forma muito mais compensatórias e defensivas do que como opções conscientes e intencionais de desenvolvimento empresarial, o que tornou a internacionalização como uma estratégia para estágios posteriores (Tanure; Cyrino; Penido, 2007).

Num contexto de crescente de abertura das economias, o que torna a concorrência global uma ameaça, a internacionalização de uma empresa em alguns casos, passou a ser uma questão de sobrevivência e não uma opção (Abrantes, 1999).

Podemos destacar e enumerar vários motivos e benefícios associados ao processo de internacionalização que foram desenvolvidos por diversos autores ao longo dos anos:

1. Aumento do desempenho: a empresa ao internacionalizar-se cresce e ganha experiência, e eventualmente aumenta o seu desempenho (Glaum & Oesterle, 2007);
2. Dimensão do país: se uma empresa está localizada num país muito pequeno pode ser forçado a internacionalizar-se para beneficiar de economias de escala (Glaum & Oesterle, 2007; Hansson & Hedin, 2007);
3. Crescimento e criação de valor: o aumento do volume de produção internacionalmente como um meio para atingir o crescimento da empresa (Lu & Beamish, 2001; Li & Nkansah, 2005; Glaum & Oesterle, 2007);

4. Imperfeições de mercado: os países diferem em várias dimensões, economicamente, politicamente, legalmente, cultural, etc., diferenças que criam imperfeições de mercado que poderão ser, em certas circunstâncias, vantajosas para as empresas (Lu & Beamish, 2001; Glaum & Oesterle, 2007);
5. Adquisição de competências/Know-how: a empresa pode adquirir competências com a sua experiência no estrangeiro ou através da aquisição de outras empresas ou da formação de parcerias, beneficiando assim da base de conhecimento das outras empresas (Lu & Beamish, 2001; Hansson & Hedin, 2007; Masum & Fernandez, 2008);
6. Objetivos e políticas: a decisão de internacionalizar pode estar ligada aos objetivos e políticas internas da empresa (Li & Nkansah, 2005);
7. Diversificação geográfica: para evitar a dependência do mercado doméstico e alcançar o crescimento (Li & Nkansah, 2005; Masum & Fernandez, 2008);
8. Oportunidade de mercado: a empresa pode internacionalizar-se simplesmente porque essa possibilidade surgiu no mercado (Lu & Beamish, 2001; Li & Nkansah, 2005; Hansson & Hedin, 2007);
9. Redução da carga fiscal: a internacionalização pode ter subjacente a diminuição da quantidade total de impostos pagos (Hansson & Hedin, 2007).

Dunning (1993) desenvolveu um modelo que inclui cinco motivos para a internacionalização: a procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência, procura de recursos estratégicos, e mais tarde, a procura de redes.

A procura de mercado se resume ao investimento por parte das empresas num determinado país ou região no estrangeiro, no intuito de fornecer produtos e serviços. É de suma importância o acesso aos mercados alvos no exterior, sendo essencial uma presença direta para o acesso (Dunning, 1993).

A procura de recursos se resume ao investimento por parte das empresas no estrangeiro com o intuito de obter recursos a um custo comparativo inferior, o que se torna vantajoso para as empresas que tentam minimizar os custos e maximizar os lucros (Dunning, 1993).

A procura por eficiência tem por objetivo racionalizar os investimentos previstos, a fim de ganhar com a gestão eficiente da empresa. A procura por essa eficiência é vista como um meio para se beneficiar a partir das diferenças de dotações de fatores, culturas, arranjos institucionais e sistemas económicos o que pode implicar a concentração dos locais de produção (Dunning, 1993).

Quanto aos recursos estratégicos são intangíveis, ligados a tecnologia e a núcleo de competências da empresa, como exemplo, as patentes, o conhecimento, as habilidades dos funcionários e elementos estratégicos necessários para o desenvolvimento de vantagens comparativas, geralmente a obtenção destes recursos estratégicos é feita pela aquisição de ativos de empresas estrangeiras, com o objetivo de manter ou reforçar a posição

competitiva da empresa e com isso enfraquecer os concorrentes (Hansson & Hedin, 2007; Franco, Rentocchini, & Marzetti, 2010).

Por fim a procura de redes, que serão um conjunto de relações comerciais interdependentes que facilitam a troca de conhecimento, inovação e criação de valor com empresas de outros países, pode ser um fator muito importante para as empresas que pretendem desenvolver e expandir as redes onde já estão incluídas, como também as relações de fornecedor ou clientes; ou para as empresas que pretendem investir no capital relacional e ligações locais, conseqüentemente irão criar vantagem competitiva (Hansson & Hedin, 2007).

Os motivos para a internacionalização das empresas podem ser estimulados por fatores proactivos ou fatores reativos, os fatores proactivos indicam que a decisão de internacionalizar pode ser influenciada por fatores internos a empresa, como o interesse em explorar novas oportunidades de mercado e adquirir novas competências, já os fatores reativos, se definem como reações as condições atuais de determinada empresa, como a pressão de concorrência por exemplo (Masum & Fernandez, 2008).

Para concluir a decisão de internacionalizar e o seu posterior desempenho de determinada empresa para com os mercados estrangeiros, irá depender de uma variedade de fatores com relação as características de gestão e os recursos empregados pela empresa (Cerrato & Piva, 2012).

### **3. Obstáculos e Custos para a Internacionalização**

A tomada de decisão para a internacionalização deve levar em conta que o mercado de cada país apresenta diversos fatores como: barreiras económicas, institucionais e culturais que constituem obstáculos para a entrada em mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2003).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Figueira de Lemos et al., (2011), defendem que a falta de conhecimento e de recursos são um dos principais obstáculos para a internacionalização, sendo esses obstáculos reduzidos através de tomadas de decisões apoiadas em aprendizagem empírica nos mercados e operações nos países estrangeiros.

A falta de conhecimento sobre determinados mercados, culturas e instituições para onde se pretende internacionalizar, limita o desempenho da empresa como também aumenta o custo e as variantes de insucesso nas operações e expansões internacionais. Obviamente, para se alcançar o sucesso de suas operações e expansões as empresas necessitam obter conhecimento sobre as instituições e a cultura de cada país a ser explorado (Eriksson et al.,1997; Forsgreen 2002; Barkema & Drogendijk, 2007).

Somente ao concretizar operações, negócios num determinado país é que se torna possível adquirir conhecimento sobre consumidores, intermediários e concorrentes, o que torna necessário bastante tempo para o desenvolvimento das competências e conhecimentos em negócios internacionais associados a contextos e situações específicos para o qual são desenvolvidos segundo Johanson e Vahlne (2003). Podemos distinguir dois tipos de experiência: a experiência específica e a experiência em operações no mercado internacional. A experiência específica é pautada sobre as operações em específico das condições de determinado mercado, o que não pode ser facilmente transferido para outros mercados. Já a experiência em operações nos mercados internacionais refere-se à organização e ao desenvolvimento em negócios adquiridos, podendo ser transferido mais facilmente de mercado para outros mercados (Johanson & Vahlne, 2003).

A Distância cultural ou psíquica também é considerado um fator crítico na internacionalização das empresas, na medida em que se tornam um risco elevado dos investimentos estrangeiros. A distância psíquica, normalmente esta associada a distância geográfica, no que refere aos obstáculos entre os fluxos de informação da empresa para o mercado-alvo devido as diferenças quanto ao desenvolvimento industrial e tecnológico, nível educacional, língua, entre outros. Quanto a distância cultural se refere as diferenças entre países em termos de quatro dimensões culturais: políticas, económicas, jurídicas e culturais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lu & Beamish,2001; Johanson & Vahlne, 2003; Li & Nkansah,2005; Barkema & Drogendijk, 2007; Cerrato & Piva, 2012).

As empresas ao se submeterem ao processo de internacionalização, enfrentam riscos políticos e operacionais decorrentes do novo ambiente em que se inserem (Lu & Beamish, 2001). Conforme Kwok & Reeb (2000), o risco da empresa pode aumentar ou

diminuir com a atividade internacional realizada, tendo como base o país de origem e o de destino. Ou seja, quando uma empresa está sediada em um país com uma economia desenvolvida e mais estável e se expande para um mercado menos desenvolvido e instável se caracteriza como (downstream), com isso o risco da empresa tende a aumentar. Ao contrário quando a empresa está sediada em um país com uma economia em desenvolvimento e se expande internacionalmente para um país desenvolvido se caracteriza como (upstream), e assim o risco da empresa tende a diminuir.

O aumento de risco também deve levar em consideração não somente as operações de mercado externo, como também um aumento da incerteza, resultante de fatores externos fora do controle da empresa, tais como mudanças de regimes políticos ou alterações na regulação de mercado (Figueira-de-lemos et al., 2011).

Forsgren (2002) e Cerrato & Piva (2012) destacam como obstáculos na internacionalização o tipo de moeda estrangeira, o que dificulta o controle sobre as operações estrangeiras e a falta de recursos humanos qualificados, bens essenciais para a expansão internacional.

Quanto aos custos de internacionalização, serão também considerados como um obstáculo crítico na atividade internacional, e podem variar de acordo com o nível de conhecimentos e experiência quanto ao mercado internacional, o que gera um custo associado a esse conhecimento e experiência nas suas operações internacionais. É de suma importância para aquisição de conhecimentos sobre o mercado, a língua, a cultura, os consumidores e fatores institucionais, que se tenha uma presença efetiva no mercado externo, para tal implica custos relacionados em relação a recolha e transferência de conhecimento, como também processos e rotinas de organização (Eriksson et al., 1997).

Quanto menor for a experiência de uma empresa em operações internacionais, menor será o seu conhecimento, e conseqüentemente maiores serão os seus custos de internacionalização. O custo do processo de internacionalização não está somente relacionado com o conhecimento de mercado e das instituições estrangeiras (Eriksson et al., 1997); como também está relacionado com a supervisão e acompanhamento dos negócios, através de agentes ou do estabelecimento de uma filial em outro país (Li & Nkansah, 2005).

#### 4.Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

Segundo Madhok (1997) e Massum e Fernandes (2008), em todo o início de processo de internacionalização, a empresa deverá avaliar previamente cinco questões de relevância para a escolha do modo de entrada em outros países, em primeiro, as questões relacionadas com a motivação para a internacionalização. Em segundo trata-se do mercado, qual será o mercado mais atraente para a empresa, é o que ira apresentar um equilíbrio entre custos, benefícios e riscos. Em terceiro será o início do processo de internacionalização, ou seja, a empresa poderá optar por um processo pioneiro, sendo a primeira empresa a ingressar no novo mercado, o que acarretara maiores custos, ou poderá optar por uma internacionalização posterior, que será entrar no mercado após outras empresas já terem ingressado e apenas replicar o processo, o que reduz os riscos e os custos. A quarta questão se caracteriza na escala do mercado-alvo em que se pretenda entrar, os mercados de grande escala irão implicar uma entrada de modo rápido e o investimento de recursos significativos, enquanto a entrada em mercados de menor escala permite as empresas de aprenderem a lidar com o mercado escolhido e terem uma menor exposição. Em quinto diz respeito ao modo de entrada escolhido para a entrada nos mercados em outros países (Madhok, 1997; Masum & Fernandez, 2008).

Conforme o modo de entrada escolhido será o fator determinante sobre o impacto do sucesso das operações internacionais de uma empresa (Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang & Kim, 1990). Cabe ressaltar que não existe um modo certo ou errado de entrada, o que ira determinar o melhor modo são fatores como: tamanho da empresa, a idade, os recursos, compromissos e o próprio mercado-alvo (Masum & Fernandez, 2008).

De acordo com várias formas de modos de entrada em mercados estrangeiros, foram destacadas seis formas: exportação, alianças e parcerias, *joint-venture*, IDE, licenciamento e *franchising*. Podemos definir que cada modo de entrada tem implícito diferentes níveis de controle sobre a operações internacionais (Anderson & Gatignon, 1986; Hill et al., 1990).

**Exportação:** comercialização de produtos, serviços, patentes e marcas (Abrantes, 1999) geralmente se caracteriza por ser o primeiro passo para a entrada em mercados estrangeiros, servirá de base para futuras negociações internacionais. Bastante utilizada como estratégia para internacionalização de PMEs, o que permite acesso rápido aos mercados e a uma grande oportunidade de experiência internacional, com um investimento reduzido e um menor risco (Lu & Beamish, 2001; Masum & Fernandez, 2008; Cerrato & Piva, 2012).

**Alianças ou Parcerias:** cooperação e coordenação de duas ou mais empresas, se tornam parceiras mediante acordo prévio, onde o foco é o aumento de capital e o controle das operações e partilhado. As alianças ou parcerias podem ser acordadas entre empresas no

país de acolhimento, no país de origem ou em um terceiro país. Cabe ressaltar que uma parceria ou aliança acordada no país de acolhimento é uma ótima estratégia para diminuir a falta de conhecimento sobre o novo mercado no qual se efetuara a respectiva entrada. Já o acordo estabelecido para o país de origem ou um país terceiro, irão deter menos conhecimento que o país de acolhimento, mas em compensação poderá representar acesso a recursos de outras naturezas como também maiores recursos financeiros (Lu & Beamish, 2001; Johanson & Vahlne, 2006).

**Joint venture:** entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto, com partilha de lucros, custos e o controle da nova empresa (Chang & Rosenzweig, 2001; Masum & Fernandez, 2008). São negócios relativamente muito viáveis, uma vez que as empresas envolvidas poderão complementar as suas competências (Masum & Fernandez, 2008). Em determinados casos, as joint ventures serão o único modo de entrada permitido em alguns países, o que permite as empresas envolvidas o acesso aos recursos de outra empresa e diminui o risco inicial (Chang & Rosenzweig, 2001).

**IDE:** o investimento direto em outros países, se caracteriza na posse e no controle de ativos no mercado estrangeiro de natureza comercial ou industrial, o objetivo será o domínio das redes de distribuição ou a produção junto aos mercados. O que possibilita um modo de entrada muito rápido no mercado-alvo (Barkema & Drogendijk, 2007).

**Licenciamento:** controle total sobre as operações e estratégia concedida ao licenciado, mediante acordo de quantia fixa e o compromisso de respeitar os termos acordados no contrato de licenciamento (Hill et al., 1990; Masum & Fernandez, 2008). O licenciado irá suportar a maior parte dos custos de abertura e serviços no mercado estrangeiro, em compensação irá deter de todos os ativos geradores de receita, o que diminui o comprometimento de recursos (Hill et al., 1990). Tipo de entrada bastante atrativa para empresas que não possuem elevado capital ou enfrentam restrições governamentais em determinados mercados (Masum & Fernandez, 2008), bastante utilizado como alternativa em mercados de difícil penetração (Clark et al., 1997).

**Franchising:** negócio em parceria, onde uma empresa de sucesso, o franchisador, concede direitos a outra empresa, o franchisado, de gerir atividades empresariais, bem como a venda de um serviço ou produto, através do seu conceito de negócio, sua marca e métodos de gestão específicos. O franchisado tem o controle das receitas obtidas, devendo cumprir todas as regras relacionadas com a atividade de negócio imposta pelo franchisador, que irá receber uma quantia em relação aos direitos do autor. Similar ao licenciamento, porém com compromissos de longo prazo, o que beneficia o franchisador ao diminuir os custos e riscos em novos mercados estrangeiros (Masum & Fernandez, 2008).

Todos os modos de entrada citados, nenhum garante que a entrada no novo mercado será bem-sucedida, com a ressalva de riscos e benefícios implícitos (LU & BEAMISH, 2001). A tabela 1 aponta as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada

indicadas por diversos autores (Anderson & Gatignon, 1986; Hill et al., 1990; Benito & Welch, 1994; Abrantes, 1999; Lu & Beamish, 2001; Chang & Rosenzweig, 2001; Barkema & Droggondijk, 2007; Johanson & Vahlne, 2006; Masum & Fernandez, 2008; Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009; Cerrato & Piva, 2012).

Tabela 1: Modos de entrada: vantagens e desvantagens

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acesso rápido aos mercados;</li> <li>— Aumenta a experiência;</li> <li>— Menor investimento/risco;</li> <li>— Possibilita a diversidade geográfica;</li> <li>— Receitas elevadas;</li> <li>— Custos reduzidos;</li> <li>— Elevado poder de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Existência de barreiras à exportação;</li> <li>— Custos de transporte.</li> </ul>
Alianças e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acesso a recursos e conhecimentos dos parceiros;</li> <li>— Menores custos de transação;</li> <li>— Elevado poder de mercado;</li> <li>— Partilha de riscos e controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desafios de cooperação e coordenação;</li> <li>— Processo lento;</li> <li>— Problemas de confiança no parceiro;</li> <li>— Disputa de controle;</li> <li>— Divergência de estratégias e interesses;</li> <li>— Dependência da parceria.</li> </ul>
Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acesso a recursos do parceiro;</li> <li>— Complementaridade de competências;</li> <li>— Maior conhecimento do mercado;</li> <li>— Partilha de custos e riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Disputa do controle;</li> <li>— Divergência de estratégias e interesses;</li> <li>— Desafios de cooperação e coordenação.</li> </ul>
IDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acesso rápido aos mercados;</li> <li>— Menores riscos de transação;</li> <li>— Acesso a recursos e conhecimentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elevado investimento inicial.</li> </ul>
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Menor compromisso de recursos;</li> <li>— Menor risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Menor controle;</li> <li>— Transferência de Knowhow;</li> <li>— Geração de concorrentes.</li> </ul>
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Menores custos;</li> <li>— Menor risco;</li> <li>— Grande presença no mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Menor controle de qualidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.Aspetos Culturais na Internacionalização de empresas

Segundo Minervini (2001), para que se tenha uma boa integralização ao comércio internacional é de suma importância que se tenha conhecimento em relação as culturas para as quais se está relacionando, para que se tenha um melhor entendimento dos costumes de clientes e fornecedores, uma vez que é fator decisivo nas operações internacionais. Minervini (2001) ressalta que mais de cinquenta por cento dos negócios internacionais não podem ser concluídos por falta de conhecimento das diferenças culturais.

Martins (2002) define a cultura em um contexto internacional, onde afirma que a cultura é uma incógnita em um panorama mundial contemporâneo. De acordo com o autor, os antropólogos sempre definiram a cultura como o “modo de vida de um povo”, assim se fala em “cultura brasileira”, “cultura europeia”, essas etiquetas no mundo moderno em constante mutação são caracterizadas de forma indefinida onde trazem mais problemas do que soluções, o autor sugere, que para uma melhor simplificação é melhor a exclusão da diferença e a escolha de um fator determinante entre os dois pontos ou características.

Para Grande (2007), a cultura de um povo está determinada pelos valores implícitos, onde não serão fáceis de se perceber, assim para a entrada em um novo mercado estrangeiro é recomendável a indicação de um agente integrado a cultura local, podendo ser um nativo ou alguma pessoa que já esteja adaptada para a cultura escolhida. O autor ainda coloca que a cultura é um fator de resultado ao longo prazo, com acumulações de experiências e conhecimentos do mercado.

As negociações podem ser conduzidas de diferentes formas de acordo com a cultura, em outras palavras, os comportamentos dos agentes envolvidos em operações internacionais, que serão influenciados e orientados de acordo com a sua cultura específica de cada país (Hofstede, Jonker, & Verwaart, 2012).

Para Bernard (2007), a cultura deve fazer parte de todo planejamento para a internacionalização, pois a sua utilização como estratégia de ingresso em um novo mercado internacional resulta na humanização das equipas de atuação para o mercado e nas práticas mais respeitadas de relacionamento interpessoal entre os agentes. Deste modo, a importância da cultura na internacionalização se expande para o comportamento do consumidor, por meio de uma análise do ambiente no qual ele está inserido e de suas necessidades mais importantes, a fim de que os produtos resultantes da cadeia de produção cheguem ao consumidor de forma mais eficaz. A compreensão exata do perfil desse consumidor, com todos seus aspectos culturais e linguísticos, resulta na correta adaptação dos produtos ao mercado alvo no qual a empresa estará inserida ou irá explorar (Bernard, 2007).

## **PARTE II – METODOLOGIA.**

O presente estudo tem por objetivo, investigar como ocorre o processo de internacionalização de uma empresa, qual foi a sua estratégia para a entrada num novo mercado, os principais motivos e objetivos para a internacionalização e escolha do mercado alvo. Para analisar este processo de internacionalização, recorreremos ao caso da empresa da Destililaria Sertão Veredas Lda, utilizado o método de pesquisa de natureza qualitativa.

O estudo de caso ocupa um lugar de destaque na pesquisa qualitativa dos negócios internacionais (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen, 2011; Tsang, 2013). Através deste método de pesquisa é possível investigar situações específicas com maior profundidade, como o comportamento organizacional, processos de gestão ou relações internacionais (Yin, 2009). De acordo com Yin (2009), o estudo de caso pode ser utilizado como meio explicativo onde questões de “como” ou “porquê”.

### **1. Seleção do Caso**

O caso selecionado para este estudo, trata-se da empresa brasileira Destililaria Sertão Veredas, em que o seu processo de internacionalização foi inicialmente para Portugal. O principal motivo da escolha foi devido a proximidade familiar entre a empresa e o investigador, por sua facilidade de acesso as informações e um melhor acompanhamento de todas as etapas do processo.

A Destililaria Sertão Veredas, Lda, trata-se de uma empresa familiar produtora da bebida espirituosa “cachaça” também conhecida como aguardente. Iniciou as suas atividades de produção no ano de 2016, no Brasil, localizada no estado de Minas Gerais mais precisamente no município de Buritizeiro.

A empresa iniciou a sua estratégia de internacionalização em 2019, inicialmente com o estudo de uma parceria com uma empresa portuguesa para a receção e entrada no mercado português. Encontra-se atualmente presente no mercado brasileiro, voltada para a comercialização da bebida espirituosa cachaça no mercado mineiro, onde abrange o norte de Minas Gerais, e dispõe de uma grande estrutura de produção, armazenamento e distribuição do produto, como também de uma equipa especializada em todos os processos de fabricação.

## **2.Recolha da informação**

De acordo com Yin (2009), as evidências produzidas por um estudo de caso podem possuir diversas fontes, como entrevistas, participantes ou observação direta, documentos e artefactos físicos. Neste estudo de caso em específico, os instrumentos utilizados para recolha das informações foi o recurso a entrevista e a análise documental.

Neste estudo foram utilizadas duas entrevistas com os principais agentes representativos de ambas as empresas relacionadas, entrevistas essas focadas nos os objetivos abordados no estudo de caso, conforme guião de entrevista elaborado (Anexo 1). As entrevistas foram realizadas com duração de trinta e cinco minutos para cada uma das entrevistas.

Os entrevistados foram duas pessoas envolvidas diretamente no processo de internacionalização: o sócio fundador da empresa Destilaria Sertão Veredas Orlando Carneiro e Javokhir Chorshanbaev gerente de parcerias internacionais da empresa Five Thousand Miles, empresa responsável por todo o processo de internacionalização em parceria com a empresa Destilaria Sertão Veredas. A pesquisa documental foi realizada mediante a disponibilização de documentos administrativos pelas empresas como por meios de comunicação como sites das empresas e redes sociais.

## **PARTE III – ESTUDO DE CASO: DESTILARIA SERTÃO VEREDAS, LDA.**

### **1. História da empresa**

Orlando Carneiro sócio fundador da empresa Destilaria Sertão Veredas, Lda, relata que iniciou a sua atividade de produção no ano de 2016, no Brasil, no interior do estado de Minas Gerais, mais precisamente no município de Buritizeiro. As margens do famoso Rio São Francisco, conhecido nacionalmente por abranger uma bacia hidrográfica de mais de 2 mil quilómetros de extensão e que a marca nasceu com o propósito de comercializar seu produto no mercado de Minas Gerais, mais exclusivamente na região norte, onde se encontra toda a produção e um complexo turístico desenvolvido pela família.

Segundo Orlando Carneiro, a Cachaça do Coronel, produto em questão trata-se da autêntica bebida brasileira, produzida a partir da cana-de-açúcar e métodos tradicionais, pela receita centenária formulada pelo funcionário e braço direito do Coronel Jonas Carneiro seu bisavô idealizador do produto há quase 90 anos atrás. Sendo a qualidade, higiene e sustentabilidade, o principal foco da empresa durante o processo de produção, do plantio à destilação, pela quarta geração da família Carneiro, família essa oriunda dos Açores, Portugal.

Orlando Carneiro ainda destaca a importância da destilaria responsável pelo fabrico desta bebida espirituosa, que foi implementada estrategicamente em um grande complexo hoteleiro da região, o Hotel Pousada Sertão Veredas pertencente a família, pela disposição de espaço suficiente para acomodar a estrutura necessária para o desenvolvimento e produção de maiores quantidades da bebida, além de ser um local posicionado estrategicamente, pela proximidade das plantações de cana-de-açúcar.

Orlando Carneiro realça que, após toda investigação a cerca do produto, como também das suas origens, foi descoberto a ligação direta com familiares em Portugal, mais especificamente familiares que saíram dos Açores radicados no Brasil. Com isso surgiu a oportunidade e a vontade da família Carneiro retomar suas origens ao País Luso e comercializar essa bebida espirituosa com origens portuguesas e apreciada por todos os europeus.

## 2. Objetivo da empresa

O Brasil demonstra bastante força internacional e conta com empresas que estão posicionadas entre as líderes mundiais, comandando várias cadeias produtivas. De acordo com a revista Forbes, atualmente, são mais de 400 empresas que atuam em 56 países. Estas são organizações com valor agregado ou que operam por *commodities*, cujo faturamento maioritário provém dos negócios no exterior. O crescimento do comércio mundial é uma oportunidade para o contínuo aumento das exportações brasileiras e, é fator decisivo para o crescimento econômico do país.

Segundo Orlando Carneiro, o objetivo da empresa é produzir no Brasil e internacionalizar o produto, começando o processo em Portugal e, posteriormente, expandir para outros países da União Europeia. De acordo com o entrevistado, o projeto de incorporação da Cachaça do Coronel no mercado europeu, é primeiramente alcançar as redes de grandes compradores e distribuidores da bebida, através de uma parceira com uma empresa portuguesa especializada em indicar os possíveis compradores, de modo a popularizar o produto e chegar mais facilmente ao público-alvo deste tipo de bebida espirituosa.

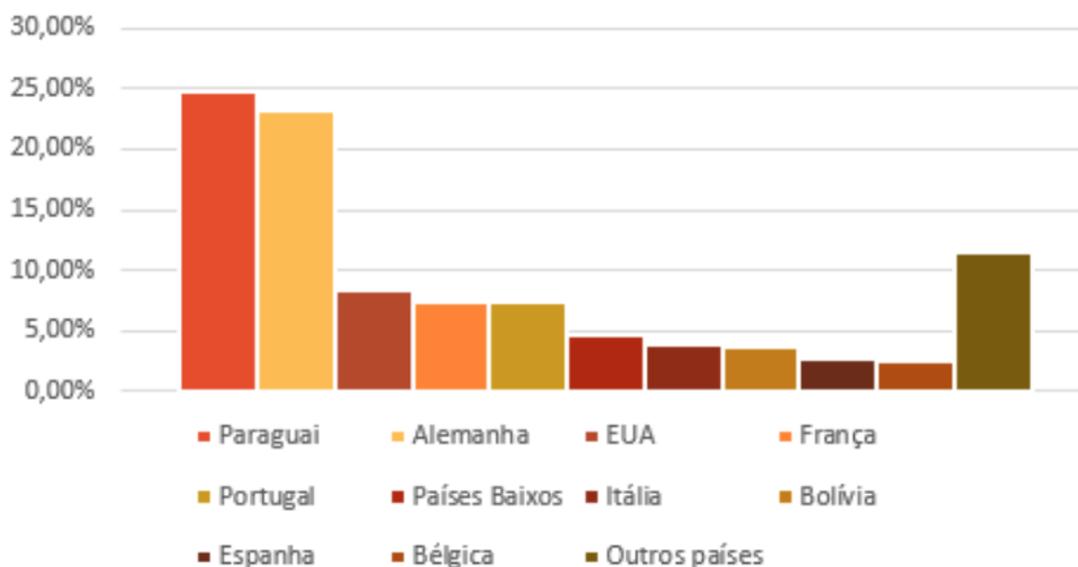
De acordo com estudos realizados pela empresa, a presença da língua portuguesa pode beneficiar o processo de internacionalização e aproximação das culturas, além de a cotação cambial ser muito favorável para a inserção no mercado português e europeu. Deste modo, o propósito da empresa ao internacionalizar a seu produto e, primeiramente, aceder a novos mercados, em diversos países dentro da Europa. Além disso, esta é também, uma excelente oportunidade para aprender a atuar internacionalmente a partir das boas experiências com organizações parceiras, sendo que por meio dessas informações, é possível desenhar um planejamento estratégico condizente com todos os aspetos que envolvem os negócios no cenário internacional.

Por outro lado, a internacionalização deste produto é uma forma de reduzir custos de tributação, já que o governo brasileiro atribui benefícios fiscais às empresas exportadoras. Esta vantagem fundamenta a razão pela qual a empresa opta por vender a bebida espirituosa internacionalmente, já que nacionalmente, não seria possível aplicar um preço competitivo sem um grande investimento. Ao decidir enfrentar os desafios do mercado exterior, a organização tem como premissa básica, criar uma marca global e se tornar referência em qualidade. A partir da internacionalização e uma grande quantidade vendida, poderá resultar na redução do preço de fabricação, diminuição do preço de mercado e, conseqüentemente, aumento da taxa de lucro, por meio da economia de escala.

### 3. Política estratégica da empresa

Estudos realizados e divulgados pela empresa evidenciam que a sua estratégia no longo prazo é alcançar diversos mercados pela Europa e pelo mundo. Para que seja possível, é importante criar uma popularidade nos países da Europa e atrelar a imagem da marca às bebidas mais requintadas. Após um estudo prévio do mercado brasileiro, constatou-se o grande número de empresas, marcas e produtos concorrentes nessa indústria. O estado de Minas Gerais é considerado o maior produtor do Brasil de cachaça artesanal e, segundo dados do governo brasileiro, existem mais de 8.466 alambiques, conhecidos também como destilarias que produzem a cachaça, anualmente são produzidos mais de 230 milhões de litros no estado mineiro. Diante deste cenário, optou-se por produzir para exportar. Já que a cachaça é a terceira bebida destilada mais consumida no mundo, de acordo com dados estatísticos do Instituto Brasileiro da Cachaça. No gráfico 1 são apresentados os maiores compradores da cachaça brasileira mundialmente, em termos de exportação do Brasil.

Gráfico 1 – Países de Destino em volume da bebida espirituosa cachaça em 2018



Fonte: Baseado no Instituto Brasileiro da Cachaça.  
<https://www.expocachaca.com.br/numeros-da-cachaca/>

Deste modo, e segundo foi divulgado pela empresa a União Europeia será o ponto de partida para a comercialização da Cachaça do Coronel, pela atratividade dos países que consomem a bebida e pelo câmbio local, facilitando a construção de uma base financeira sólida para a empresa sediada no Brasil. A rentabilidade de cada unidade vendida deve-se maioritariamente à taxa cambial associada a contratos de fornecimento com valores fixados previamente.

A Destilaria Sertão Veredas, Lda, conforme estudos elaborados e cedidos pela empresa, traçou diretrizes e estratégias de implementação que servem como base e orientação desde 2016 para criação do negócio, consolidação de produção e planos de internacionalização. A começar pela compra e aquisição de terras para plantio e/ou aquisição de plantações da matéria-prima, a cana-de-açúcar, de agricultores locais (Minas Gerais). Posteriormente, é realizado um estudo e contratação de todos os meios necessários (recursos humanos e máquinas) para o plantio da cana-de-açúcar, caso se opte por essa modalidade, nos devidos padrões estabelecidos para a produção; Estudo e medição do espaço para a construção do complexo de produção da bebida; Construção do complexo, denominado destilaria com todos os adjacentes, ambientes e temperatura necessários; Compra e aquisição de todo maquinário e mobiliário para a fabricação e armazenamento; Contratação terceirizada de meios de distribuição do produto e entrega da matéria-prima; Contratação de pessoal, para todos os processos de produção do produto; Obtenção de todas as licenças exigidas no país de origem, tanto no país de destino, para a entrada no mercado de exportação do produto; Estratégias e negociações para entrada nos mercados da União Europeia; Estabelecer contratos anuais de fornecimento de acordo com os limites de produção; Estabelecer meios mais econômicos para a logística de entrega do produto desde a sua origem até o comprador final. A partir da celebração do contrato com os revendedores do produto o preço de venda se mantém estável, podendo sofrer alguma pequena alteração sujeita às variações nos impostos vigentes no país de destino.

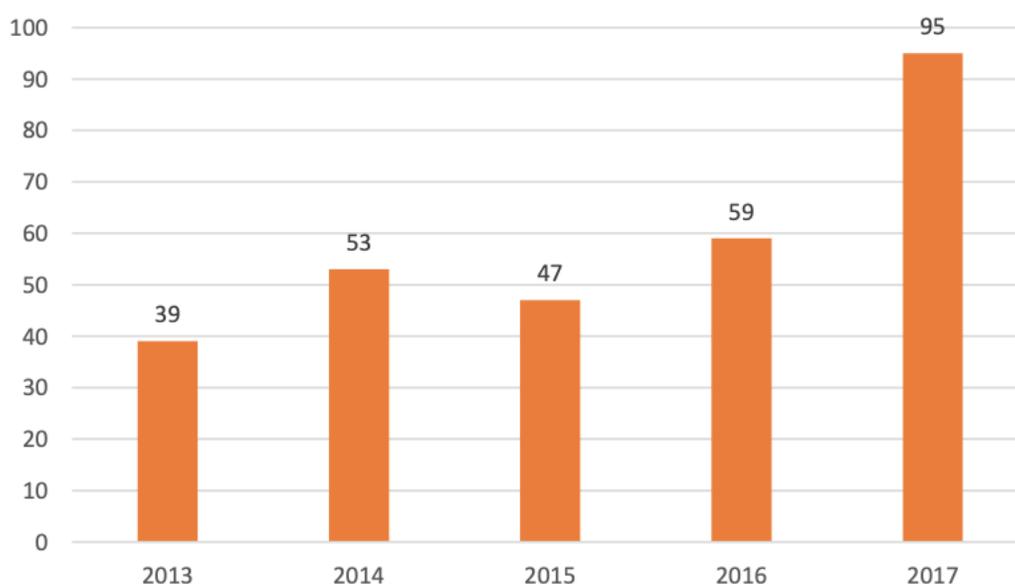
#### **4. Mercado Alvo**

No que tange à atratividade dos mercados, a empresa divulgou um breve estudo de mercado onde deve se observar com bastante importância a posição geográfica estratégica de Portugal entre Europa, América e África. Portugal possui 10,3 milhões de habitantes e aproximadamente metade da população ativa. É bastante notável a maior concentração de pessoas nas partes litorâneas do país, onde as regiões de Lisboa e Porto são mais habitadas. O idioma Português é utilizado por mais de 200 milhões de pessoas no mundo, fato que proporciona uma ligação histórica e cultural de Portugal para todos os continentes (AICEP, 2017). Em soma, Portugal pode ser considerado um salto para um mercado de mais de 500 milhões de pessoas dentro da União Europeia.

Em relações económicas bilaterais entre Brasil e Portugal, sabe-se que a maioria dos investimentos brasileiros em Portugal se mostram mais acentuados nos últimos anos, com uma taxa de variação bastante importante. De acordo com Silva (2014), a partir da década de 1990, foi notado uma inversão nas relações económicas entre os dois países, onde passaram a ser caracterizadas por fluxos de investimento direto e relações empresariais recíprocas e de grande importância.

Para que se tenha uma melhor visualização, o Gráfico 2 demonstra a evolução do número de projetos de investimento direto estrangeiro em Portugal, nos anos de 2013 a 2017. Ainda no ano de 2017, o estoque de IDE fez parte de 61% do PIB, um dos maiores valores contabilizados na Europa, esse resultado Portugal ficou acima de países como Espanha, França e Alemanha, onde representam 47%, 29% e 26% deste indicador, respetivamente (EY, 2018).

Gráfico 2 – Evolução de projetos de investimento direto estrangeiro (IDE) em Portugal de 2013 a 2017



Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos. Inovação, I&D e Empreendedorismo. EY Attractiveness Survey Portugal, 2018.

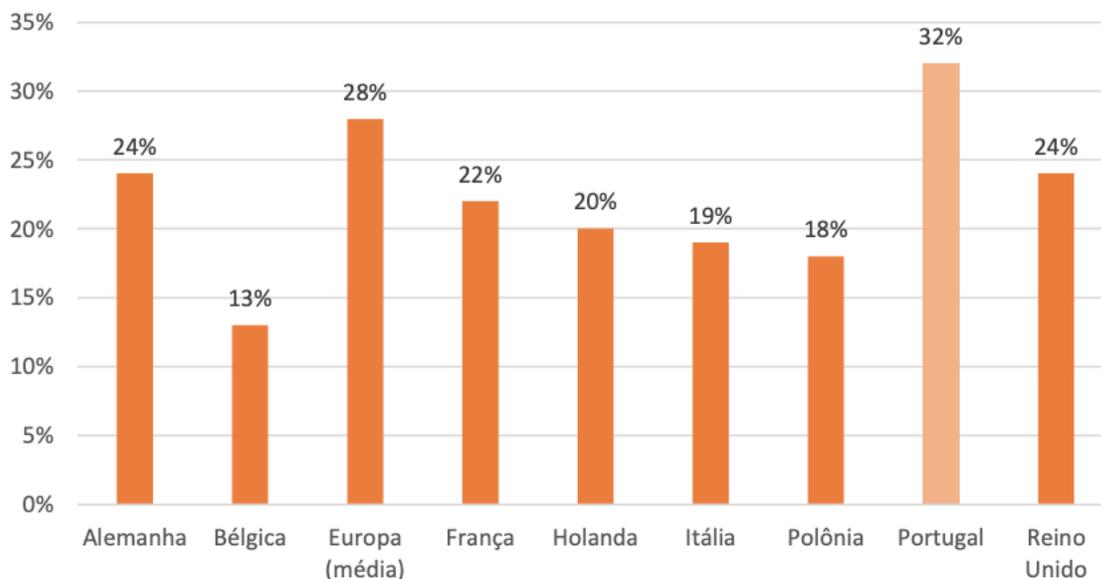
Conforme relatório divulgado pelo Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE, 2018) de Portugal, foram demonstrados resultados pelo *Executive Opinion Survey* (Pesquisa Executiva de Opinião) são de que os fatores principais para a atratividade de Portugal, publicados em 2018, estão principalmente relacionados a força de trabalho, à competitividade de custos, infraestrutura confiável, alto nível educacional, dinamismo da economia e ambiente amigável para negócios.

De acordo com publicação de EY (2017), Portugal demonstrou um nível acima da média europeia de graduados com diploma nas áreas de ciências, engenharia e tecnologia, com 26% da população formada nessas áreas. Por volta de 60% da população falam uma língua sem ser o português; 27% dos portugueses com idade entre 25 e 34 anos falam pelo menos duas línguas estrangeiras; e a população estrangeira é composta por 5% de estrangeiros. Os dados apresentados são de suma importância uma vez que tais características são bastante valorizadas por investidores que buscam novos talentos e oportunidades em maiores aglomerados de pessoas, novos mercados e poder intelectual. Outras características que atraem investidores são: locais com maiores salários, facilidades para educação e pesquisa, cultura e lazer, transporte e moradia.

Por volta de 62% dos investidores, de empresas já instaladas em Portugal, tanto de empresas não instaladas no país, responderam a pesquisa de atratividade da EY (2017), esses investidores acreditam que Portugal se tornará mais atrativo no futuro próximo. Em grau comparativo, os indicadores apontam que o país lidera a atratividade com 32% das intenções de investimento de curto prazo nos países europeus (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Intenções de investimento no curto prazo nos países europeus

(em percentagem)



Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos. Inovação, I&D e Empreendedorismo. EY Attractive Survey Portugal 2018.

A população portuguesa é uma das maiores consumidoras de álcool do mundo. Segundo estudo realizado em 2018, sobre o consumo de bebida alcoólica, mostrou que 85% dos indivíduos acima de 15 anos já consumiram ou consomem álcool, 58% consomem

casualmente e 27% consomem regularmente. Relativamente aos indicadores dos mercados, segundo estimativas do *Global Information System on Alcohol and Health* (GISAH) para 2016 e atualizadas em 2018, em Portugal, o consumo de álcool per capita, acima dos 15 anos, era de 12,3 litros de álcool puro por ano. Quanto ao volume de vendas de bebidas alcoólicas, segundo a Autoridade Tributária, em 2018 venderam-se em Portugal Continental cerca de 515,5 milhões de litros de cerveja, 27,3 milhões de litros de outras bebidas fermentadas, 16,9 milhões de litros de produtos intermédios e 8,0 milhões de litros de bebidas espirituosas.

Apesar de as bebidas espirituosas apresentarem uma menor taxa de consumo, entre todas as faixas etárias, existe uma parcela de indivíduos que consomem semanalmente este tipo de bebida destilada. Contudo, pode-se observar na tabela 2 abaixo, o consumo do público acima de 35 anos, maiores consumidores de bebidas espirituosas, uma vez que esses consumidores com um perfil mais exigente e que prezam pela qualidade e sabor da bebida apresentada. Além do fator em relação à estabilidade económica da população desta faixa etária mais propícia ao consumo desta bebida em questão a cachaça, por este fato são indivíduos mais dispostos a experimentar uma nova bebida e assumir o gasto pela qualidade de um destilado importado com maior requinte de sabor e qualidade.

Tabela 2 – Frequência do consumo de bebidas alcoólicas nos últimos 12 meses, segundo o tipo de bebida alcoólica.

Tipo de bebida Frequência	Uma Qualquer Bebida		Cerveja		Vinho		Bebidas Espirituosas	
	2012	2016/17	2012	2016/17	2012	2016/17	2012	2016/17
<b>% sobre População Total</b>								
<b>15-74 anos</b>								
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Todos os dias	18,8	19,3	2,7	7,1	17,4	15,8	0,9	1,7
5 a 6 vezes por semana	2,2	3,2	1,2	2,0	2,2	2,7	0,2	0,3
3 a 4 vezes por semana	4,6	4,4	3,8	3,3	3,8	2,6	0,7	0,7
1 a 2 vezes por semana	13,3	11,6	11,4	9,5	8,7	7,3	4,7	2,5
2 a 3 vezes por mês	5,1	6,1	4,3	5,4	4,4	4,2	3,3	2,1
1 vez por mês	5,9	4,4	4,9	3,9	4,5	3,3	4,9	2,7
6 a 11 vezes por ano	3,2	3,7	3,8	3,0	1,6	3,1	2,0	2,5
2 a 5 vezes por ano	4,9	3,9	4,0	2,9	3,3	4,2	5,0	5,0
1 vez por ano	1,5	1,1	1,2	1,0	1,0	1,6	2,7	1,7
Nunca	40,5	42,3	62,6	61,9	53,1	55,1	75,7	80,9
<b>Jovem Adulta (15-34 anos)</b>								
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Todos os dias	5,4	7,5	1,6	3,9	3,9	4,3	0,5	0,8
5 a 6 vezes por semana	1,1	2,3	0,8	1,5	0,9	1,5	0,3	0,1
3 a 4 vezes por semana	4,4	4,1	3,9	4,1	1,9	1,2	0,3	0,6
1 a 2 vezes por semana	18,0	14,5	16,3	11,7	7,1	6,3	5,6	2,8
2 a 3 vezes por mês	8,7	8,1	6,3	6,9	5,8	4,8	5,3	2,9
1 vez por mês	9,6	5,2	6,4	4,0	5,9	2,9	7,3	2,7
6 a 11 vezes por ano	4,6	4,2	3,6	2,7	1,7	3,0	2,5	3,0
2 a 5 vezes por ano	6,3	3,6	3,7	2,5	2,8	3,9	5,7	5,4
1 vez por ano	2,5	1,5	1,7	0,9	1,6	2,4	3,1	1,4
Nunca	39,4	48,9	55,6	61,8	68,4	69,8	69,4	80,2

Fonte: Balsa et al.,2018 – Relatório Anual 2018 – A Situação do País em Matéria de Álcool.

## 5. Modo de entrada

O modo de entrada escolhido pela Destilaria Sertão Veredas relatado por Orlando Carneiro, foi através da parceria com a empresa Five Thousand Miles, empresa portuguesa situada em Lisboa, especializada em processos de internacionalização de empresas. O processo inicial entre as empresas ocorreu mediante um acordo de parceria sob a forma de um investimento por parte da empresa brasileira para a concretização e celebração de um contrato para o início das operações empresariais entre as duas empresas.

De acordo com o contrato de parceria fornecido pelas empresas que pode ser consultado nos anexos deste trabalho, a empresa anfitriã em Portugal conforme divulgado pelo diretor de parcerias internacionais Javokhir Chorshanbaev, se responsabiliza por dar o suporte a tudo que no tange ao processo de internacionalização da empresa Destilaria Sertão Veredas para Portugal inicialmente visando também negócios na Espanha, Alemanha e Africa do sul, desde o que é necessário para começar as negociações do produto, até a finalização de contratos de fornecimento com possíveis compradores mediante comissões e custos de trabalho.

Javokhir Chorshanbaev ressalta que a empresa Fivethousandmiles oferece uma gama de serviços praticamente em todas as áreas necessárias para todo o processo de internacionalização e a realização de reuniões com potenciais clientes, o que torna uma vantagem competitiva perante a empresas que decidem pela internacionalização sem o modo de entrada em parceria como uma empresa anfitriã no país alvo, empresas essas que buscam por si próprias o conhecimento de mercado tornando o processo mais demorado e oneroso. Os serviços oferecidos pela empresa portuguesa parceira, conforme relata o entrevistado citado e como consta no contrato entre as empresas em anexo, são:

- Reuniões estratégicas para definição de argumentário de venda e definição de produtos para a exportação;
- Análise e diagnóstico da estrutura da Destilaria Sertão Veredas Lda, relativamente a seu posicionamento e capacidade para realizar negócios internacionais, onde serão identificados obstáculos e recomendadas soluções para o departamento de marketing e vendas internacionais;
- Elaboração conjunta de elementos promocionais de marketing internacional;
- Promoção da Destilaria Sertão Veredas Lda, através dos canais audiovisuais e redes sociais da empresa, que possuem mais de 180.000 seguidores;
- Promoção comercial da Destilaria Sertão Veredas Lda, através das suas equipas de executivos de negócios locais direcionados para importadores e distribuidores de elevado perfil, como também grandes superfícies de venda de renome;

- Agendamento e realização de reuniões com potenciais importadores, distribuidores, clientes e parceiros dentro do segmento de negócio da Destilaria Sertão Veredas Lda;
- Suporte multilingue para a realização de reuniões (inglês, espanhol, francês e idiomas locais) com apoio para a negociação entre os parceiros;
- Suporte em todos os aspetos de questões legais e aduaneiras, incluindo estrutura de custos de chegada dos produtos (incluindo transportes terrestres, mencionando riscos e respetiva necessidade de seguros e quais);
- Relatórios com informações sobre o desenvolvimento do projeto com os potenciais clientes;
- Aferir questões legais e aduaneiras, incluindo custos de abertura de estrutura/planta local e de chegada dos produtos;
- Criação de grupo de trabalho em aplicação móvel, onde serão partilhadas informações sobre as atividades comerciais desenvolvidas e a desenvolver para acompanhamento dos trabalhos;
- Alocação de colaboradores e recursos devidamente capacitados para a realização das atividades previstas em consonância com a estratégia estabelecida, no âmbito do presente acordo de parceria de negócios para os mercados internacionais;
- Presença local em vários mercados internacionais, podendo ser utilizada como base de morada para elementos promocionais.

## **6. Relação entre as estratégias adotadas com as teorias de internacionalização**

O processo de internacionalização adotado pela empresa Destilaria Sertão Veredas seguiu mais de uma das teorias de internacionalização apresentadas na revisão da literatura.

Primeiramente a estratégia inicial utilizada pela empresa relaciona-se com a Teoria da Vantagem Competitiva de Porter. Uma vez que esta teoria é baseada na análise de quatro fatores, para se identificar uma vantagem competitiva no mercado internacional, onde se enquadra nos fatores de produção do produto, como recursos naturais e demografia, sendo a bebida espirituosa cachaça o produto a ser internacionalizado possuir tais condições de fatores únicas de sua produção no Brasil. Outro fator analisado são as condições de procura onde poderemos também relacionar com a alta procura do mercado europeu por este tipo de bebida espirituosa utilizada com frequência em drinks como a caipirinha. O terceiro fator analisado são as indústrias relacionadas uma vez que poderemos associar tanto indústrias do mesmo ramo já consolidadas no mercado europeu, como também o modelo de parceria adotado que facilita todo o processo de negociação e seus elementos inclusos. Por fim, o quarto elemento que é a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa que é bastante notório as condições ideais tanto no país de origem do produto, quanto ao mercado europeu onde oferecem estrutura para criação de empresas satisfatória bem como uma ampla rivalidade doméstica o que estimula a competição e a inovação para o alcance da vantagem competitiva.

Assim verificamos que estes quatro elementos foram refletidos no processo de internacionalização da empresa Destilaria Sertão Veredas. De acordo com a teoria de Porter, são necessários para um impacto positivo em seu desempenho competitivo.

Podemos relacionar também, com a teoria do ciclo de vida do produto. Esta teoria desenvolvida por Vernon, salienta a importância de inovação dos produtos. Onde primeiramente é desenvolvido a fase de introdução do novo produto no seu país de origem, com a flexibilidade de alteração dos elementos do produto e a necessidade de uma comunicação rápida e eficaz entre produtor e clientes, onde podemos detetar a relação entre as empresas parceiras, que no caso do produto explorado pela empresa brasileira é adaptado e explorado pela empresa parceira Fivethousandmiles. Na segunda etapa, uma fase de maturação onde o produto já começa a ser exportado e torna a produção mais vantajosa, onde verificamos a relação com a teoria através das primeiras exportações realizadas pelas empresas parceiras. Por fim, a sua fase de padronização onde o produto já se encontra padronizado e presente nos maiores mercados, sendo essa a estratégia da empresa internacionalizada no estudo de caso em relação a seu produto até que esteja padronizado em todo mercado europeu.

Outra teoria relacionada é o Modelo de Uppsala, onde indica que toda a internacionalização de empresas ocorre de modo gradual e cada empresa passa por um número de passos lógicos em seu comportamento internacional, que vai desde o gradual conhecimento sobre os mercados e operações até o aumento de seu compromisso com os mercados estrangeiros. Conforme as entrevistas realizadas, é o que buscam as empresas envolvidas no estudo onde relatam que o foco inicial está na aquisição de conhecimento sobre os novos mercados para que somente depois possam firmar e aumentar seus níveis de comprometimento.

Cabe ressaltar que a empresa deste estudo busca inicialmente o que exatamente esta teoria se refere, que é o conhecimento, a aprendizagem, sobre os mercados explorados para a superação da distância psicológica e a diminuição de barreiras como fatores que impedem o fluxo de informação como: a linguagem, cultura, nível educacional, prática de negócios e legislação dos diferentes países. Esta teoria se torna vantajosa para a Destilaria Sertão Veredas, pois é considerada com ótimo enquadramento para pequenas e médias empresas que possuem recursos limitados e que necessitam adquirir experiência como é o caso relatado.

Por fim, podemos relacionar a teoria das redes, uma vez que esta teoria sustenta a existência de relações entre empresas como um papel crucial para o início do processo de internacionalização. Segundo a teoria, as empresas estabelecem relações de confiança e compromisso mútuo como foi o caso evidenciado neste estudo das empresas em parceria, a Destilaria Sertão Veredas e a empresa consultora Fivethousandmiles. De acordo com o que foi estabelecido pelas empresas a relação se baseia nas fases de estabelecimento, preservação e desenvolvimento para a obtenção de lucros exatamente conforme exposto pela teoria das redes, o que irá gerar ganhos a curto prazo e criação de posições na rede para assegurar a sobrevivência a longo prazo e o desenvolvimento da empresa internacionalizada. Também conforme a teoria, tais relações levam tempo e esforço para se estabelecer e a se desenvolver, exatamente como ocorreu neste caso estudado relatado pelas partes envolvidas, onde foi exposto um ótimo entendimento entre as partes o que é bastante valorizado pela teoria das networks que visa não somente os recursos alocados, mas também toda parte social estabelecida entre os agentes envolvidos.

Cabe ressaltar que, as alianças estabelecidas no país de acolhimento tendem a ser uma ótima estratégia para a teoria das redes como foi estabelecido neste caso, uma vez que se torna eficaz para diminuir deficiências de conhecimento sobre o novo mercado.

Tabela 3 – Relação de Teorias de internacionalização com as estratégias utilizadas pela empresa Destilaria Sertão Veredas Lda.

Relação das Teorias com as estratégias adotadas pelo caso	
Teorias	Estratégias da empresa
Vantagem Competitiva	Produção do produto únicas;
	Alta procura do produto;
	Indústrias Relacionadas;
	Estrutura e Rivalidade da empresa.
Ciclo de vida do produto	Introdução do produto;
	Maturação do produto;
	Padronização do produto;
Modelo de Uppsala	Aquisição de conhecimento do mercado, através da empresa parceira;
	Aumento de compromisso com o mercado alvo;
	Superação da distância psicológica
Teoria das Redes	Relações entre empresas;
	Compromisso mútuo;
	Estabelecimento, preservação e desenvolvimento para obtenção de lucros;
	Tempo e esforço;
	Network em relação ao mercado;
	Redes constituídas além das fronteiras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados deste estudo demonstram todo o alinhamento entre as teorias abordadas, juntamente com as estratégias buscadas pelas empresas, para o planeamento e execução do processo inicial de internacionalização da empresa Destilaria Sertão Veredas Lda para o mercado europeu. A empresa busca por um processo mais otimizado, estruturado a nível de gestão, como também uma maior segurança em relação ao retorno de investimento atribuído a internacionalização.

Podemos verificar também a vantagem competitiva, de acordo com a teoria baseada na análise dos atributos do “diamante da vantagem nacional” de Porter (1990) e Grant (1991), tais como: Fatores de produção diferenciados; alta procura do produto no mercado alvo; A relação de parceria o que facilita a competição; Presença de estratégia, estrutura e rivalidade para inovação e competição nos mercados internacionais.

Foi constatado todo o ciclo de vida evolutivo do produto em questão explorado pelas empresas parceiras. Vernon (1996) destaca que o produto deve atender a três fases

evolutivas, que será a fase de introdução do produto onde serão definidos todos os fatores inerentes a esta fase pelas empresas parceiras, como a adaptação para o mercado alvo, além da sua introdução e apresentação para clientes de maneira que a comunicação seja rápida e efetiva. A segunda de fase de maturação do produto que já passa a ser exportado e apresentado para outros países o que está incluído nos serviços prestados pela empresa parceira que ficara responsável pela apresentação a outros países como África e Espanha, seguindo a terceira fase em que o produto já estará padronizado e será negociado somente países vantajosos para sua comercialização.

Quanto ao modelo de Uppsala verificou-se as principais características referidas por Johanson e Vahlne (1977) e Eriksson (1997), quanto a aquisição de conhecimento sobre o mercado alvo e operações estrangeiras. No estudo de caso, verificou-se que se dará tal informação através da empresa parceira em Portugal, já estabelecida e com bastante experiência de mercado, com uma ampla gama de serviços o que diminui a distância psicológica e automaticamente induz a empresa internacionalizada ao aumento de operações e compromisso com o mercado. Esta situação é mediante a constatação do processo de acordo firmado entre as empresas e um alto investimento de ambas as partes com um alto grau de comprometimento.

A teoria que se torna mais evidente em relação aos resultados, foi a teoria das redes. Segundo Johanson e Mattson (1987), as relações entre empresas são baseadas em trocas, com coordenação de suas atividades como também a divisão dos trabalhos, onde irão estabelecer compromissos mútuos buscando o objetivo para a venda do produto, onde podemos observar exatamente o que ocorreu entre a parceria estabelecida pelas empresas envolvidas neste caso. Ainda para esses autores, que descrevem o processo cumulativo de estabelecimento da empresa, a sua preservação e desenvolvimento para obtenção de lucros, podemos verificar também esta evidencia na parceria estudada uma vez que, de acordo com os compromissos estabelecidos entre as empresas, fica nítido tais etapas no processo para alcançar o objetivo de vendas e lucros. Todas essas relações entre as empresas os autores alertam que para isso é necessário bastante tempo e esforço de ambas partes o que também pode ser verificado em todo processo de internacionalização neste estudo, por exemplo, somente a etapa de negociação entre ambas durou quase cerca de um ano e de acordo com o contrato a relação entre ambas irá perdurar por mais anos dependendo de bastante esforço das empresas.

Para Andersson e Johanson (1997) entende-se melhor o grau de internacionalização de uma empresa não somente pelos recursos empregados no exterior, mas também pelo grau de relacionamento em relação ao network em que a empresa está inserida, o que torna esta parceria do caso de suma importância pelo grau de relacionamento que a empresa anfitriã possui em relação a sua cadeia de relacionamentos com potenciais clientes em diversos países, estabelecendo redes além das fronteiras.

## PARTE IV – CONCLUSÃO

Este tema em relação à internacionalização de empresas é estudado durante muitos anos, iniciado com os estudos da Teoria Clássica em 1776 até os dias atuais. O tema internacionalização de empresas por se tratar de um assunto cada vez mais presente nas organizações a nível mundial e como as PMEs brasileiras por exemplo, que ao longo dos anos, cada vez mais, tem buscado novos mercados em busca de menos concorrentes e maiores taxas de lucratividade.

De acordo com o que foi abordado na revisão da literatura, podemos acompanhar diversas formas de como as empresas podem se internacionalizar, através das teorias mais conhecidas no âmbito acadêmico, com o objetivo de evidenciar, aprofundar, em relação ao que está a ser estudado no tema internacionalização de empresas. Cabe ressaltar que as teorias para uma melhor compreensão devem ser vistas como complementares entre si e não somente de uma maneira individualizada, o que agrega valor a todo assunto abordado.

Este projeto retratou como foi o processo de internacionalização de uma PME brasileira, no ramo de produção e venda da bebida espirituosa cachaça, internacionalizada inicialmente para Portugal, visando o mercado europeu e alguns locais do continente africano como relatado nas entrevistas, com a divulgação de estratégias e tomadas de decisão tomadas ao longo do processo. A grande questão da investigação é divulgar esses dados, para que as empresas, independente de país ou cultura, que disponham de um pequeno capital de investimento e buscam se internacionalizar para outros países, possam perceber, que o processo de internacionalização pode vir a ser mais vantajoso e custar menos às PME, quando é realizado através de uma empresa especializada neste tipo de parceria, desenvolvendo o papel de empresa anfitriã no país a ser explorado o novo mercado. Esta situação facilita a sua entrada e torna uma vantagem competitiva em relação as empresas que optam por se aventurar ao internacionalizar suas atividades de maneira direta, ou seja, por conta própria, o que evidentemente torna todo o processo mais oneroso, lento, com um retorno de investimento mais demorado e menos seguro. Cabe ressaltar, como divulgado no estudo, as vantagens e desvantagens dos principais métodos utilizados de acordo com o modo de entrada em novos países. O que se destaca nessa abordagem é a procura além de uma empresa parceira, como também países de cultura mais próximas, de modo a evidenciar todas as maneiras de facilitar o processo de internacionalização as novas empresas que optem por essa tomada de decisão. Conforme pode verificar-se neste estudo mais além a questão cultural, a questão social e a gestão que envolve as organizações nos processos de internacionalização de acordo com os aspectos culturais o que influencia e orienta um sistema de valores nos negócios internacionais.

Ficou refletido de forma evidente a atratividade do mercado Português em relação ao produto explorado pela empresa internacionalizada. Além da proximidade psíquica e cultural de Portugal em relação ao Brasil, que produz o resultado de negociações e

operações mais amplas, além de facilitadores para questões de legislação e apresentação de mercados culturalmente mais distantes, onde se verifica vantagem competitiva em relação a entrada de outras empresas através de outros países culturalmente mais distantes, tornado a relação com Portugal ideal para a entrada do comércio na Europa.

Este projeto pode constituir uma fonte de inspiração para outras empresas que queiram enveredar por processo de internacionalização, abre portas para aqueles que vislumbram oportunidades em novos mercados estrangeiros. Pode ainda servir de referência a outros investigadores que pretendam encontrar estudos que analisem como se processa o modo de entrada de uma empresa em mercados internacionais.

## **1. Limitações e Investigação Futura**

Após a realização desta investigação e acompanhamento deste processo de internacionalização, podemos verificar algumas limitações. Primeiramente, a maior limitação é em relação a recolha de informação que somente poderia ser divulgada por responsáveis das empresas envolvidas, sendo alguns pontos não divulgados na sua totalidade, como negociações em andamento e alguns projetos futuros de vendas no mercado por questões de confidencialidade industrial e competitividade da empresa, o que seria de mais valia para a divulgação de resultados quanto ao sucesso da internacionalização. Outra limitação importante é em relação de que se trata somente a uma empresa e um produto internacionalizado o que seria mais interessante essa mesma abordagem com mais empresas em casos múltiplos para se alcançar uma maior diversidade de propostas e exemplos de processos de internacionalização utilizando essa mesma abordagem estudada em parcerias de diversas empresas.

Futuramente sugere-se uma análise realizada em casos múltiplos, em que fossem incluídas mais empresas internacionalizadas que utilizaram modos de entrada diferentes, para que se tenha uma melhor comparação desses modos de entrada através de uma abordagem empírica, tornado o estudo mais completo. Outra sugestão é fazer o estudo de maneira inversa, a modo de explorar o processo de internacionalização de PMEs portuguesas para o Brasil, utilizando basicamente o mesmo modo de entrada que foi usado por este estudo de caso, que principalmente foi através de parceria, uma vez que os dois países possuem boas relações e diversos acordos bilaterais, tornando as operações e negociações bastante vantajosas para os agentes envolvidos em ambos os países.

## REFERÊNCIAS

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, 15
- AICEP (2017). AICEP Portugal – Ficha País. Lisboa. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, vol. 17, issue 3, 26 pages.
- Anderson, J. C., Hskansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(October), 1–15.
- Andersson, U.; Johanson, J. (1997). International business enterprise. In: Bjorkman; Forsgreen (Eds.). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.
- Balsa, 2018 – Relatório Anual 2018 – A Situação do País em Matéria de Álcool.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps?, 1–17.
- Barreto, A.; Rocha, A. (2003). A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). *As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1994). Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 2, 7–27.
- Bernard, D. A. (2007). *Marketing internacional*. Curitiba: Ibpex.
- BJörkman, I.; Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 6-25.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Cecília, F., Ribeiro, F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2002). O Prisma Da Internacionalização: the Internationalization Perspective : a Case Study, 42–55.

- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617–644.
- Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–776.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623.
- Cyrino, A.B.; Oliveira, M. de m. JR.; Barcellos, E.P. (2010). Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. et al. *Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- Dal-Soto, Fabio; Nunes, Juliano; Bulé, Anieli Ebling, 2014. Análise do processo de internacionalização do modelo de Uppsala, caminhos para empresas brasileiras. *Estudo e Debate*, Lajeado, V.21, n.1, p.179-199.
- Davies, H., & Paul, E. (2000). Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37, 1189–1213.
- Dima, S. C. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2, 59–66.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 337–360.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11, 257–277.
- Fleury, A.; Fleury, M.T.L. Apresentação. In: FLEURY, A.; Fleury, M.T.L. (Orgs.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Franco, C., Rentocchini, F., & Marzetti, G. V. (2010). Why do Firms Invest Abroad? An Analysis of the Motives Underlying Foreign Direct Investments. *IUP Journal of International Business Law*, IX, 42–66.

- Gabinete de Estratégia e Estudos. Inovação, I&D e Empreendedorismo. 2017. Disponível em: < Ficha de Inovação, I&D e Empreendedorismo-2017.pdf >.
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 47, 307–317.
- Grings, R.; Rhoden, M.I dos S. (2005). Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais. Brasília: ANPAD.
- Grande, I. (2007). Marketing cross-cultural. São Paulo: Thomson.
- Grant, R. M. (1991). Porter's "competitive advantage of nations": An assessment. *Strategic Management Journal*, 12, 535–548.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). Motives for internationalization. Master Thesis, 48.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117–128.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2012). Cultural Differentiation of Negotiating Agents. *Group Decision and Negotiation*, 21, 79–98.
- Hundal, S., E Kauppinen, T. (2021) Internacionalização de empresas familiares-cdesafios e oportunidades em Rússia. Dentro S. Hundal, A. Kostyuk, & D. Govorun (Eds.), *Corporado Governance: UMA sprocurar por tendências emergentes em tempos de pandemia* (pp. 126-132).
- Instituto Brasileiro da Cachaça. <https://www.expocachaca.com.br/numeros-da-cachaca/>.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(149), 305–322.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). Internationalization in industrial systems — A network approach. In *Strategies in global competition*, 303–321.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83–101.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165–178.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linköping University.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Maçães, M., (2018). *Manual de Gestão Moderna*. 2a edição, Coimbra: Actual Editora.
- Madhok, a. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39–61.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Mälardalen University School of School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61–80.
- Minervini, N. (2001). *O exportador*. 3.ed. São Paulo: Books, 2001.
- Martins, E. R. (2002). *Relações internacionais: cultura e poder*.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, 68, 73–93.
- Rezende, C., Pereira, V., & Penedo, A. (2020). Internacionalização de Empresas e Riquezas dos Acionistas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 152-174.
- Rocha, Thelma & Turolla, Frederico & MONTEIRO, ERIKA. (2021). Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas Integração Global, Adaptação Local como Proxy do Custo de Transação: um Estudo em Subsidiárias Brasileiras.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(May), 343–370.
- Sen, S. (2010). Working Paper No. 635 International Trade Theory and Policy: A Review of the Literature. Review Literature and Arts of The Americas, (635).

Schumacher, R. (2012). Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 5(2), 54–80.

Silva, Joaquim R. As Relações Económicas Luso-Brasileiras desde de Década de Noventa: uma visão estratégica. *Nação e Defesa*, Lisboa, v. 1, n. 138, p.90-116, 2014.

Tanure, B.; Cyrino, Á.B.; Penido, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

Tsang, E. W. K. (2013). Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19, 195–202.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Essential guide to qualitative methods in organizational research, Vol. 5, p. 219.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.

## **Anexos**

### **Anexo I – Guião de Entrevista**

- Dirigida a um dos CEO da empresa Destilaria Sertão Veredas, Lda., Orlando Junior Carneiro:

1. Porque internacionalizar a empresa Destilaria Sertão Veredas?
2. Porque a escolha do mercado português para a internacionalização inicial?
3. Qual foi o modo de entrada escolhido no mercado europeu?
4. Quais os objetivos e estratégias da empresa na internacionalização?

- Dirigida ao Gestor de Negócios Internacionais da Fivethousandmiles, Javokir Chorshanbaev:

1. Quais os serviços da empresa na internacionalização?
2. Quais os países de trabalho da Fivethousandmiles?
3. Quais são as vantagens da parceria com a Fivethousandmiles?
4. Como funciona a parceria entre as empresas?

## Anexo II – Contrato de parceria celebrado entre as empresas



**Projeto Internacional de Desenvolvimento de Negócios**  
Acordo de parceria STM – Destilaria Sertao Veredas Ltda  
*Engagemment letter*

Lisboa, 10 de dezembro de 2020

Excelentíssimos Senhores,  
Administração da Destilaria Sertao Veredas Ltda  
Rua Josino Costa Alkimim, 264 - Bairro Vila Maria, Buritizeno-MG  
CNPJ: 31.512.147/0001-94

**Introdução**

A Five Thousand Miles S.A (STM) é uma multinacional europeia com equipes e escritórios na África do Sul, Brasil, Nigéria e Portugal, especializada em apoiar empresas a iniciar negociações com potenciais clientes em múltiplas geografias, identificando, validando e agendando reuniões com os mesmos, para os seus parceiros corporativos, sendo realizado previamente todo processo de pré-venda e promoção comercial.

A STM garante que os seus parceiros terão contato com potenciais clientes no mercado-alvo não podendo garantir que esses contatos resultem em concretização de negócios.

A STM irá coordenar a abordagem comercial ao continente africano através dos escritórios da África do Sul e da Nigéria e ao continente europeu através do escritório de Portugal.

**Abordagem metodológica para o desenvolvimento de negócios internacionais**

Face à presença local da STM nos mercados internacionais descritos, a prospecção dos potenciais clientes da Destilaria Sertao Veredas Ltda já se encontra realizada através de investimento próprio da STM, não sendo faturada essa componente no serviço de promoção comercial junto de potenciais clientes.

A promoção comercial da Destilaria Sertao Veredas Ltda nos mercados da África do Sul, Alemanha, Espanha e Portugal inclui:

- Reunião estratégica inicial com a STM para definição de argumentário de venda e definição dos produtos para exportação;



SÃO PAULO BRAZIL      LAGOS NIGERIA      LISBON PORTUGAL      DURBAN SOUTH AFRICA

*Handwritten signature*



- Analise e diagnóstico da estrutura da Destilaria Sertao Veredas Ltda relativamente ao seu posicionamento e capacidade para realizar negócios internacionais, identificando obstáculos e recomendando soluções, para o departamento de marketing e vendas internacionais;
- Elaboração conjunta de elementos promocionais de marketing internacional;
- Promoção da Destilaria Sertao Veredas Ltda através dos canais audiovisuais e redes sociais da STM, que na sua totalidade têm mais de 180.000 seguidores
- A STM fará a promoção comercial da Destilaria Sertao Veredas Ltda através das suas equipas de executivos de negócios locais junto dos seguintes alvos comerciais:
  - Importadores e distribuidores de elevado perfil
  - Grandes superfícies de venda de renome
- Agendamento e realização de reuniões com potenciais importadores, distribuidores, clientes e parceiros dentro do segmento de negócio da Destilaria Sertao Veredas Ltda;
- Suporte multilíngue para a realização de reuniões (inglês, espanhol, francês e idiomas locais) com apoio para a negociação entre os parceiros;
- Suporte em todos os aspetos de questões legais e aduaneiras, incluindo estrutura de custos de chegada dos produtos da Destilaria Sertao Veredas Ltda (incluindo transportes terrestres, mencionando riscos e respetiva necessidade de seguros e quais);
- Relatórios com informações sobre o desenvolvimento do projeto com os potenciais clientes;
- A STM irá aferir questões legais e aduaneiras, incluindo custos de abertura de estrutura/planta local e de chegada dos produtos da Destilaria Sertao Veredas Ltda (incluindo transportes terrestres, mencionando riscos e respetiva necessidade de seguros e quais);
- Criação de grupo de trabalho em aplicação móvel, onde serão partilhadas informações sobre as atividades comerciais desenvolvidas e a desenvolver para acompanhamento;
- Alocação de colaboradores e recursos devidamente capacitados para a realização das atividades previstas em consonância com a estratégia estabelecida, no âmbito do presente acordo de parceria de negócios para os mercados internacionais;
- Presença local em vários mercados internacionais. A Destilaria Sertao Veredas Ltda poderá utilizar nos seus elementos promocionais as moradas da STM na África do Sul, Nigéria e Portugal;

*Handwritten signature*

SÃO PAULO  
BRAZIL

LAGOS  
NIGERIA

LISBON  
PORTUGAL

DURBAN  
SOUTH AFRICA



- A STM se compromete a executar todas as suas obrigações e deveres de forma ética e de acordo com as leis aplicáveis, incluindo, mas não se limitando às leis que proíbem suborno comercial, pagamentos indevidos a funcionários públicos e lavagem de dinheiro, sobre crimes e práticas de corrupção e/ou atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira;
- O Diretor Internacional da STM, Dr. Javokhir Chorshanbaev e Diretor Geral Brasil da STM Dr. Vitor Carvalho ficarão responsáveis pelo acompanhamento e supervisão da parceria;
- O Operations Manager da STM em Portugal, Dr. João Ramos, ficará responsável pela gestão o projeto e coordenação da execução das operações dos executivos nos mercados de escopo deste projeto;
- Os Country Managers da STM, Mr Muhammad Bana, Mr. Victor Opeyemi, Mr. Ernest Boatey e ficarão responsáveis pela gestão das equipas no terreno;

**Acionamento da Política de Garantias – denominada de “Regulamento de controle de qualidade das operações**

A Destilaria Sertao Veredas Ltda poderá solicitar uma avaliação da qualidade de gestão do presente acordo, através do acionamento do “Regulamento de controle de qualidade das operações”, para o email [corporate.center@fivethousandmiles.com](mailto:corporate.center@fivethousandmiles.com), mencionando os pontos deste acordo cuja execução merece avaliação, caso o projeto não seja cumprido dentro dos prazos acordados, ou se existir incumprimento dos meios de execução da STM ao nível dos seus escritórios, trabalho operacional e equipas comerciais.

**Rescisão unilateral**

Este acordo prever a possibilidade de rescisão unilateral por ambas as partes devido ao não cumprimento das obrigações e termos aqui presentes, procedendo com o acionamento do regulamento de controle de qualidade da prestação de serviço realizada, o mesmo deverá ser solicitado através do e-mail [corporate.center@fivethousandmiles.com](mailto:corporate.center@fivethousandmiles.com) com as devidas razões para tal requerimento sob pena de ter uma antecedência de aviso de 15 dias antes da liquidação do próximo pagamento.

**Condições comerciais**

- Assinatura deste acordo;

SAO PAULO  
BRAZIL

LAGOS  
NIGERIA

LISBON  
PORTUGAL

DURBAN  
SOUTH AFRICA



- Os trabalhos mencionados no presente acordo iniciaram em 2021 consoante a análise e decisão por parte da Cachaça Corronel Ltda. sendo a STM previamente avisada do mesmo.
- Faturação e pagamento inicial de R\$30.000,00 para formalizar a parceria ficando também pago o início e 1º mês dos trabalhos;
- Faturação e pagamento mensal de R\$30.000,00 durante 5 meses sendo a extensão negociável entre ambas as partes;
- Faturação e pagamento inicial de R\$50.000,00 quando a Cachaça Coronel Ltda. faturar e receber os primeiros 200.000\$ (dólares americanos) através do trabalho direto da STM;
- Success fee de 7% quando a Destilaria Sertao Veredas Ltda faturar e receber vendas nos mercados internacionais designados através do trabalho da STM no prazo de 36 meses;
- O faturamento dos serviços e seus respectivos pagamentos poderão ser realizados através da subsidiária STM no Brasil, qualificada abaixo:
  - o Razão Social: Five Thousand Miles do Brasil Negócios Internacionais LTDA
  - o CNPJ: 33.505.433/0001-58
  - o Endereço: Avenida Brigadeiro Faria Lima, 03729, CJ 5 AN - Itaim Bibi - CEP: 04538-905, São Paulo - Brasil
  - o Inscrição Municipal: 6.275.281-2
- Este acordo de parceria já inclui todo o capital de experiência e relação no terreno, bem como os custos de deslocação, alojamento e transporte das equipas operacionais da STM alocadas ao projeto.

Five Thousand Miles S.A



Destilaria Sertao Veredas Ltda

Fabício Carneiro

SÃO PAULO  
BRAZIL

LAGOS  
NIGERIA

LISBON  
PORTUGAL

DURBAN  
SOUTH AFRICA