

## Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Caso de uma Exportadora de Arroz

Amanda Dondossola<sup>1</sup>  
Júlio Cesar Zilli<sup>2</sup>  
Débora Volpato<sup>3</sup>  
Adriana Carvalho Pinto Vieira<sup>4</sup>

### Resumo

A inserção internacional é motivada, entre outros fatores, pelo fortalecimento dos aspectos relacionados à competitividade, a eliminação da dependência do mercado interno, e ainda, a possibilidade de uma maior obtenção de lucros. Este artigo tem por objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina. O referencial teórico se posicionou frente à internacionalização das organizações, bem como as principais estratégias para a inserção internacional. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e um estudo de caso quanto aos meios de investigação. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista, com o auxílio de um roteiro semiestruturado, junto aos Gerentes Comercial e Administrativo, com uma abordagem qualitativa. Verificou-se que a organização iniciou suas atividades no mercado internacional com o desenvolvimento de exportações indiretas, de caráter ocasional e experimental. Entretanto, após o acúmulo de experiências, a mesma passou a realizar exportações diretas, apresentando uma evolução gradativa em seu processo de internacionalização. Atualmente, a empresa demonstra interesse em consolidar-se neste mercado, apostando na divulgação de seus produtos e em novas formas de atuação. A originalidade está no fato de apresentar um estudo em uma empresa vinculada ao agronegócio (arroz), contribuindo assim, para a ampliação dos estudos neste setor. Como limitações, infere-se o estudo realizado em uma única empresa, fazendo que os resultados sejam restritos a organização em estudo.

**Palavras-chave:** Estratégia; Internacionalização; Arroz.

### Internationalization of Brazilian Companies: The Case of a Rice Exporter

#### Abstract

The international insertion is motivated, among other factors, by the strengthening of aspects related to competitiveness, elimination of dependence on the domestic market, and the possibility of greater profits. This article aims to identify the stages linked to the strategy of international insertion of a rice exporting company in the South of Santa Catarina. The theoretical framework was positioned in front of the internationalization of the organizations, as well as the main strategies for the international insertion. Methodologically, it was characterized as a

<sup>1</sup> Amanda Dondossola - Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC - *E-mail:* [amanda\\_dondossola@hotmail.com](mailto:amanda_dondossola@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico – UNESC e Professor dos Cursos de Administração e Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. *E-mail:* [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com).

<sup>3</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico – UNESC e Professora do Curso de Processos Gerenciais - SENAC. *E-mail:* [deboravolpato@gmail.com](mailto:deboravolpato@gmail.com).

<sup>4</sup> Doutora em Desenvolvimento Econômico – UNICAMP e Pós Doutorado no Programa de Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho – Campus de Tupã (2018-2019). *E-mail:* [dricpvieira@gmail.com](mailto:dricpvieira@gmail.com)

descriptive research, regarding the purposes, and a case study, as to the means of investigation. Data collection was done through an interview, with the help of a semi-structured script, with the Commercial and Administrative Managers, with a qualitative approach. It was verified that the organization began its activities in the international market with the development of indirect exports, of occasional and experimental character. However, after the accumulation of experiences, it began to carry out direct exports, presenting a gradual evolution in its internationalization process. Currently, the company shows interest in consolidating itself in this market, betting on the disclosure of its products and new ways of acting. The originality is the fact of presenting a study in a company linked to agribusiness (rice), thus contributing to the expansion of studies in this sector. As limitations, it is inferred the study carried out in a single company, making the results be restricted to the study organization.

**Keywords:** Strategy. Internationalization Rice.

## INTERNACIONALIZAÇÃO de EMPRESAS BRASILEIRAS: o caso de uma EXPORTADORA de ARROZ

### 1 Introdução

Frente às transformações que influenciaram a dinâmica do comércio internacional, após as interações comerciais terem sido consideradas uma variável estratégica que reflete a política de desenvolvimento do país e, que está atrelada ao progresso das nações (MALUF, 2000). Desta forma, se percebe que governos e empresas passam a desenvolver estratégias que priorizem os ganhos em competitividade, o acesso a mercados potenciais, assim como a minimização dos riscos envolvidos nas operações internacionais e novas formas de assegurar a estabilidade e permanência no mercado nacional e internacional (MDIC, 2009).

Ao considerar o contexto das organizações, a evolução das interações comerciais em âmbito global possibilitou a identificação de inúmeras oportunidades existentes no mercado internacional, estas que motivaram as empresas a ampliarem suas áreas de atuação. Segundo Lopez e Gama (2010), a internacionalização passou a ser vista como um fator positivo, pois afeta diretamente o posicionamento perante o mercado doméstico e acarreta também, a elevação no grau de competitividade. Em virtude disto, as empresas empreendedoras optam por internacionalizarem suas atividades, entretanto, para que este processo ocorra de forma eficaz, com a maximização das vantagens, é fundamental que as organizações tracem um planejamento, visto que estratégias adequadamente definidas promovem um maior desempenho no mercado alvo, sendo ele interno ou externo (LUDOVICO, 2008).

Com enfoque no agronegócio, constata-se que o setor atua como um dos principais movimentadores da economia brasileira, somente no ano de 2017 atingiu aproximadamente 21,6% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro, conforme dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2018). O setor é desmembrado em diversos pequenos segmentos, um destes possui grande destaque na região Sul, o mercado orizícola. Neste mercado, o Brasil é referência internacional, o Estado do Rio Grande do Sul é destaque em produção, e Santa Catarina se sobressai em produtividade.

De acordo com a *United States Department of Agriculture* – USDA (2016), o Brasil se posiciona entre os dez principais produtores mundiais de arroz, destacando-se como o maior produtor fora do continente Asiático. A região sul é a maior produtora de arroz no Brasil com aproximadamente 80,4% da produção nacional, seguida pela região Norte com 9.6%, Centro-Oeste 5.7%, Nordeste 3.7%, e Sudeste com 0.5%. O estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor de arroz no país, com 69.9% da produção e Santa Catarina é o segundo maior produtor com 9.9%, segundo a base de dados apresentada pela Companhia Nacional de Abastecimento (BRASIL, 2017). Também deve se considerar que na região sul do Brasil predomina a produção de arroz em várzea, enquanto nas demais regiões há uma predominância de produção de arroz sequeiro.

Na esfera mundial, aproximadamente 90% de todo o arroz do mundo é cultivado e consumido na Ásia. A América Latina ocupa o segundo lugar em produção e o terceiro em consumo. Da mesma maneira que na Ásia, o arroz é um produto importante na economia de muitos dos países latino-americanos, por ser um componente básico na alimentação da população (EMBRAPA, 2005).

Tendo em vista que a cadeia produtiva do arroz impacta na economia, uma vez que gera empregos e um encadeamento das atividades no setor primário, além de destacar-se no

mercado internacional, evidencia-se a relevância do setor em âmbito mundial, e por esta razão, o estudo tem como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

## 2 Referencial Teórico

Esta seção destaca inicialmente aspectos relacionados com o processo de internacionalização das organizações, bem como as estratégias utilizadas para a inserção no mercado internacional.

### 2.1 Internacionalização das Organizações

Nos últimos anos, a economia mundial tem apresentado um forte crescimento no que se refere as interações comerciais. Os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, onde se desenvolvem novas áreas de integração para facilitar as trocas, assim como surgem novos participantes e novos modelos de negócios. Dentro deste enquadramento, apesar da abertura comercial representar uma ameaça à sobrevivência das empresas, por outro lado, é fonte de inúmeras oportunidades. Com os efeitos da globalização dos mercados e o acréscimo da concorrência internacional, para se colocarem diante desta realidade competitiva, as empresas passam a buscar a inserção no mercado externo (DIAS, 2007).

Segundo Dias (2007), o processo de internacionalização não pode ser considerado um fenômeno atual, já que as trocas comerciais entre nações acontecem desde os primórdios. No entanto, com o demasiado crescimento que tal processo apresentou nas últimas décadas, tornou-se relevante e foco de estudos aprofundados.

Neste sentido, existem diferentes linhas de pensamento que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas. No caso de Dunning (1992) e Vernon (1966), os autores descrevem a internacionalização baseados em perspectivas econômicas, com enfoque nos custos e nas vantagens econômicas.

Isso é análogo aos estudos de Johanson e Vahlne (1990), que veem a internacionalização como um processo de aperfeiçoamento contínuo, na busca por recursos que possam ser aplicados nos mercados externos. Em contrapartida, Rocha (2002) afirma que a internacionalização das organizações é fruto do seu crescimento. E, de acordo com Kuzaqui (1999), também é reflexo da necessidade do aperfeiçoamento de processos.

Lorga (2003) ressalta que os fatores que levam as empresas a buscarem novos mercados, além de suas fronteiras, residem na possibilidade exploração de tecnologia avançada não existente no mercado interno, maior fixação de marca por meio marketing internacional e fortalecimento do posicionamento mercadológico, tanto no mercado interno quanto no externo. Kotabe e Helsen (2000) acrescentam ainda, a redução de custos, o aperfeiçoamento na qualidade dos produtos em função do acesso a alta tecnologia, assim como a ampliação da vantagem competitiva, como fatores que motivam as empresas a buscarem o processo de internacionalização.

Em complemento as visões destacadas acima, a *United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD* (2005), afirma que as organizações se inserem no mercado internacional objetivando o acesso a mercados consumidores com alto potencial, a redução de custos, especialmente os custos para aquisição de matérias-primas e o alcance de objetivos estratégicos e políticos.

Porter (1990) salienta que a decisão de inserção no mercado internacional, pode ser derivada de um mercado doméstico saturado e com preferências peculiares, de forma que in-

ternacionalização atue como um fator de sobrevivência, ou seja, caracterizada como uma ‘válvula de escape’ para a produção e competitividade excedente no mercado nacional.

De uma forma geral, a pressão da concorrência global, a saturação ou lento crescimento do mercado doméstico, bem como as políticas governamentais, também são exemplos de fatores que influenciam a decisão de inserção no mercado internacional (LUDOVICO, 2008).

Todo processo que busque o desenvolvimento, seja em escala mundial ou em um contexto restrito, como o das organizações, apresentará vantagens, mas também exigirá planejamento e precauções. A partir disto, Kotler (2000) afirma que uma grande parcela das empresas optaria por permanecer somente no mercado interno, caso o mesmo fosse suficiente para atender a demanda de toda cadeia mercadológica, pois uma inserção internacional implica no desenvolvimento de novos métodos, carece da aprendizagem de outras línguas e leis, bem como conhecimento acerca das moedas estrangeiras, sendo necessário enfrentar incertezas políticas, além da adaptação dos produtos de acordo com as normas técnicas do país no qual o mesmo será destinado.

De acordo com Keedi (2008, p. 86) os principais entraves encontrados pelas empresas para se inserirem no mercado externo são “o idioma, variação no grau de mobilidade dos fatores de produção, aumento dos custos logísticos relacionados à distância entre os países e a disparidade entre as moedas uma vez que as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional”.

No entanto, para Ludovico (2008), a partir do momento em que as organizações optam por sair do mercado doméstico, se faz importante compreender, que estarão em desvantagem se relacionadas às concorrentes sediadas no mercado em que desejam alcançar, e por este motivo, é necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado que norteie as tomadas de decisão. Sobretudo ao considerar os desafios decorrentes do processo de internacionalização, as organizações, ao se inserirem no mercado externo, precisam estar cientes que, além de conhecer o ambiente político, econômico e as leis dos países no qual pretendem atuar, devem adequar-se a um novo ambiente, cujas diferenças culturais são significativas (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

Na visão de Cignacco (2009), as etapas existentes em um processo de internacionalização são definidas por suas exportações, deste modo, o autor classifica tais etapas conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1 – Etapas do processo de exportação.**

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Exportação ocasional ou não interessada	As exportações são frutos de um interesse que parte do cliente.
Exportação Experimental	A empresa comercializa seus produtos apenas para países vizinhos, devido à similaridade de hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas.
Exportação continuada ou consolidada	É caracterizada pela elevação no número de vendas e operações no mercado exterior, onde se verifica a necessidade de adaptação de produtos para atender as exigências do cliente estrangeiro.
Filial de comercialização	Na implantação de uma filial de comercialização, a empresa passa a ser responsável por funções que anteriormente eram executadas por agentes intermediários.
Investimento direto	Quando a produção ocorre total no destino, tal operação não se equipara a uma atividade exportadora, no entanto, quando o processo de desenvolvimento do produto é efetuado parcialmente no destino, a empresa necessita realizar exportações de peças ou produtos não acabados, para que possa ser concluída a fabricação, desta forma, a operação se caracteriza como exportadora.

Fonte: Adaptado de Cignacco (2009).

Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) ressaltam que nas fases iniciais do processo de internacionalização, as organizações se espelham em modelos bem-sucedidos, utilizando-se destes para orientarem seus próprios passos. Neste contexto, percebe-se que o processo de internacionalização é caracterizado por um desenvolvimento cumulativo, abrangendo um fluxo que parte da exportação ocasional até a implantação de filiais. Ou seja, à medida que as experiências se tornam sólidas, a empresa amadurece, adquirindo conhecimento hábil para tomar as melhores decisões.

## 2.2 Estratégias de Internacionalização

O Quadro 2 apresenta os tipos de exportação, definidos como: exportação direta ou indireta e exportação cooperativa definida por Schneider (2002) e Melo (2010).

Quadro 2 – Tipos de exportação.

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	A organização dispõe dos serviços de intermediários internacionais. Este tipo de distribuição requer menos investimentos, pois a empresa não necessita da criação de um departamento de exportação ou de uma equipe de vendas, visto que as atividades de exportação, assim como os trâmites e normas do comércio exterior serão executados pelos agentes intermediários;
Exportação Direta	O processo de exportação direta ocorre sem a intervenção de agentes intermediários, ou seja, a empresa produz e vende seus produtos. Nesta modalidade há a exigência de um maior nível de investimento, tanto em estrutura quanto em profissionais qualificados, mas em contrapartida, oferece para a empresa a obtenção de conhecimentos assíduos a respeito do mercado no qual se pretende explorar;
Exportação Cooperativa	Neste tipo de distribuição há o envolvimento de acordos colaborativos com outras organizações, entretanto, considera-se o desempenho das funções exportadoras.

Fonte: Adaptado de Schneider (2002) e Melo (2010).

Dentre os grupos que integram as estratégias de internacionalização, o modo de entrada contratual é caracterizado pela associação de duas empresas por meio de um acordo, que estabelece a transferência de conhecimentos, habilidades e tecnologia, e estimula ainda a criação de oportunidades no exterior. Estes acordos incluem contrato de produção, licenciamento, *franchising*, *joint-ventures* e alianças estratégicas (MELO, 2010). O Quadro 3 apresenta a caracterização de cada um destes itens.

Quadro 3 – Estratégias de internacionalização.

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
Contrato de produção	Com o contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de <i>marketing</i> do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional.
Licenciamento	O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa - a licenciadora - oferece alguns ativos a uma estrangeira - a licenciada - em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplo: marcas registradas, <i>know-how</i> tecnológico, processos de produção, patentes.
<i>Franchising</i>	O <i>franchising</i> é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i> .
<i>Joint- ventures</i>	Com uma <i>joint- venture</i> , a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
Alianças estratégicas	As alianças estratégicas são acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocida-

	de ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, envolvendo ou não participação de capital.
--	---

Fonte: Adaptado de Lima e Carvalho (2010, p.8) e Rebocho (2010, p.21).

No último grupo das estratégias de internacionalização, estão os modos de entrada hierárquicos, referem-se ao investimento direto dos recursos financeiros no mercado alvo, seja na compra de uma empresa já em atividade ou investimento de raiz, com a criação de uma nova empresa (REBOCHO, 2010).

Os investimentos diretos são compostos por dois tipos de estratégias (KOTABE; HELSEN, 2000), conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Investimentos diretos *versus* estratégias.**

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
Fusão ou aquisição:	Consiste na compra de uma empresa já firmada no exterior, oferecendo a vantagem de rápido acesso ao mercado e aos canais de distribuição, assim como das marcas já estabelecidas no país. A desvantagem deste processo reside na dificuldade de incorporação entre a empresa compradora e a adquirida;
Nova subsidiária	Consiste na implantação de uma filial no exterior. Por ser o início de um novo negócio o processo de desenvolvimento é flexível no que se refere às tomadas de decisões, especialmente as relacionadas a recursos humanos, logística, <i>layout</i> da fábrica e tecnologias para o parque fabril. No entanto, esta estratégia é envolta a um alto risco, em função do elevado nível de investimentos, mas fornece para a empresa a vantagem de controle máximo sobre os ativos.

Fonte: Adaptado de Kotabe e Helsen (2000).

Diante destas informações, pode-se concluir que as organizações que buscam uma estratégia de internacionalização, conseqüentemente, criam valor e passam a oferecer produtos diferenciados para o mercado externo (SILVA *et al*, 2013). Isto ocorre uma vez que se tornou possível analisar os modos de entrada no comércio internacional e verificar aquele que melhor se adequa à realidade da organização. Ainda, analisa-se a possibilidade de optar por uma estratégia de baixo comprometimento, como é o caso da exportação, ou de alto comprometimento por meio dos investimentos diretos (RIBEIRO, 2006).

### 3 Procedimentos Metodológicos

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. Vergara (2002) conceitua a pesquisa descritiva como um método que busca analisar características de uma população ou de um fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, e definindo a natureza de tais correlações, sem afetar a explicação dos fenômenos descritos. A partir desta caracterização, conclui-se que este estudo se enquadrava como uma pesquisa descritiva, uma vez que os dados foram coletados e analisados, de forma a descrever as características envolvidas ao processo de internacionalização, com ênfase nos fatores estratégicos e competitivos da organização em questão, buscando estabelecer uma relação entre as conclusões obtidas e os objetivos traçados no início da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação o presente estudo possui caráter de estudo de caso. O estudo de caso, conforme Gil (2017) se caracteriza pelo estudo profundo e detalhado. Esta modalidade se fez relevante, já que a pesquisa exige um maior envolvimento com as partes responsáveis pelas atividades em comércio exterior da empresa em questão, a fim de obter as respostas que são imprescindíveis para a construção e análise de dados.

A coleta de dados do presente estudo originou-se de dados primários, visto que o processo de desenvolvimento contou com apoio de uma entrevista (devidamente gravada e trans-

crita) junto aos Gerentes Comercial e Administrativo da empresa, sendo esta, caracterizada pela apresentação de uma maior flexibilidade, o que permite aos entrevistados a liberdade para a formulação das respostas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

O roteiro de entrevista foi composto por 45 (quarenta e cinco) perguntas, distribuídas em quatro grupos, que contemplaram os seguintes aspectos: *i*) histórico empresarial (mercado nacional), *ii*) estratégias de ingresso no mercado internacional, *iii*) posicionamento no mercado internacional, e por último, *iv*) estratégias para permanência no mercado internacional.

O presente estudo possui uma abordagem essencialmente qualitativa com análise de conteúdo, uma vez que não apresentará tratamento estatístico, como a utilização de médias ponderadas, dentre outros.

## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Inicialmente, esta seção apresenta o histórico empresarial, sob a perspectiva do mercado nacional, abordando aspectos relacionados com a fundação e desenvolvimento da empresa no mercado brasileiro. Em seguida, destacam-se as estratégias utilizadas para a inserção internacional, seu posicionamento, bem como as estratégias para a permanência competitiva no ambiente externo.

### 4.1 Histórico Empresarial (mercado nacional)

Um pequeno engenho, na comunidade de São Bonifácio, no município de Nova Venéza, em Santa Catarina – SC remonta as origens da empresa. Na época, o proprietário do engenho observou que seu negócio estava se tornando obsoleto e a partir disto, decidiu que a melhor alternativa seria encerrar as atividades do estabelecimento. Mas como era um empreendedor, vislumbrou, juntamente com seu filho, uma nova oportunidade. Ambos começaram a desenhar a fundação de uma nova indústria, e optaram por estabelecer sede em Forquilha – SC.

Os fundadores desta nova indústria tinham uma forte convicção de que o negócio seria bem-sucedido e teria condições de expansão. Deste modo, com estas motivações em mente e um quadro de funcionários composto por seis colaboradores, no ano de 1986, ocorre à fundação de uma empresa beneficiadora de arroz.

Desde seu início, até os dias atuais, a empresa passou por diferentes etapas de crescimento e aperfeiçoamento de estrutura física, operacional e administrativa.

Com relação à estrutura física, no ano 1991, foram observados primeiros avanços tecnológicos, em seguida, no ano 1994, ocorre à inauguração da sede administrativa e a ampliação das instalações fabris, que aliadas aos avanços tecnológicos, resultaram na elevação da capacidade produtiva da empresa. Assim, a partir de 2002, a empresa passou a expandir suas áreas de atuação, com a implantação de filiais.

Atualmente, conta com seis filiais localizadas em quatro Estados brasileiros: Rio Grande do Sul (1 filial em Triunfo e 2 filiais em Eldorado do Sul), Paraná (Curitiba), Pernambuco (Caruaru) e Ceará (Fortaleza).

A matriz da organização está voltada para o beneficiamento, comércio e transporte de arroz, assim como centraliza as atividades administrativas. Destaca-se a logística, visto que possui uma frota própria, composta por cerca de 40 veículos que circulam por todas as regiões brasileiras, buscando oferecer ao cliente um serviço eficaz.

Nota-se que a empresa possui uma estrutura de médio-grande porte, e seu crescimento se torna cada vez mais expressivo diante do setor no qual está alocada. O faturamento anual

gira em torno de 140 milhões de reais, mas analisando “[...] os números especificamente, nestes últimos três anos houve uma pequena queda, cerca 0,5 a 1% identificados em 2013, 2014 e 2015 em termos de volume vendido” destaca o Gerente Administrativo.

Tratando-se da estrutura administrativa, a organização possui uma composição de capital totalmente nacional e fechada, atualmente composta por dois sócios, que possuem cerca de 60 e 40% das ações.

Vale ressaltar que a administração é de empresa familiar, visto que os sócios proprietários são irmãos, e o administrador é filho de um dos proprietários.

No que se refere à estrutura operacional, a empresa conta com a colaboração de aproximadamente 280 funcionários, distribuídos entre a matriz e as seis filiais espalhadas pelo Brasil. O número reduzido de funcionários é derivado de parques fabris compostos, em quase sua totalidade, por equipamentos automatizados. De acordo com o Gerente Comercial a empresa “[...] está entre as 20 maiores beneficiadoras de arroz do Brasil”.

Com relação as áreas de atuação, frente ao mercado interno, a empresa detém uma posição de destaque, uma vez que se tornou reconhecida no segmento de beneficiamento, comércio e transporte de arroz. De acordo com o Gerente Administrativo, esse reconhecimento ocorre especialmente em dois estados, sendo:

[...] os estados do Paraná e Pernambuco. Nestes dois estados somos detentores de uma grande fatia de mercado, não sei precisar o número, mas nos caracterizamos como um dos principais fornecedores para estas regiões. E depois vem outros estados, mas com uma representatividade bem menor. No entanto, em termos nacionais representamos em torno de 1% do consumo nacional.

A empresa comercializa “[...] em torno de 202 a 203 mil fardos por mês (média de 2015), mas nossa capacidade de produção é bem maior” enfatiza o Gerente Administrativo. Atualmente, a organização está presente nos Estados do Amazonas, Maranhão, Ceará, Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Na sua pauta de produtos, encontram-se o Arroz Parboilizado Tipo 1, Tipo 2, Arroz Parboilizado Polido (branco), Fora de Tipo e Arroz Integral, que são comercializados com as marcas próprias, já consolidadas no mercado doméstico.

Diante do portfólio de produtos e extensão das áreas de atuação, com relação à competitividade do mercado interno, o Gerente Comercial da empresa afirma que:

O mercado interno está muito competitivo, em função da infinidade de marcas a disposição dos clientes e a baixa concentração existente neste mercado (a empresa líder neste segmento possui menos de 30% de participação). Esse mercado chega muito perto do conceito econômico de concorrência perfeita.

Assim, buscam-se diferenciais, objetivando a permanência neste mercado tão concorrido. Já que, segundo dados da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI (2005) e MAPA (2015), somente o Estado de Santa Catarina aloca 54 indústrias beneficiadoras de arroz e mais de 8% da produção nacional do cereal é oriunda desta região. O Gerente Administrativo ressalta que a empresa busca fortalecer seu posicionamento no mercado nacional da seguinte forma:

[...] nós sempre frisamos e ainda continuamos a bater na tecla relativa à qualidade, mas por outro lado, a qualidade já não é mais um diferencial e sim uma obrigação. Por isso temos que ter e manter uma qualidade no produto, uma qualidade na embalagem, uma qualidade no serviço, tanto com relação a representantes, vendedores,

quanto à questão da logística, desde o imediato embarque do pedido, a entrega mais rápida possível, e também há uma preocupação com as pessoas que fazem as entregas, visto que representam a nossa empresa para o cliente. Priorizamos a qualidade nesses serviços, talvez sejam os principais, produzir com qualidade, entregar rapidamente e atender bem o cliente. Com relação ao nosso produto, tentamos sempre zelar as inconformidades, que são problemas no produto final, e isso, de certa forma vai gerando uma confiança e uma fidelidade por parte do consumidor.

O mercado, tanto interno quanto externo, de uma forma geral, é amplamente influenciado pelos acontecimentos de caráter político e econômico, que se tornam cada vez mais frequentes em todo o mundo. Neste sentido, o Gerente Administrativo afirma que o momento de crise política enfrentado pela economia brasileira tem gerado reflexos, “[...] em todos os segmentos, onde nós ouvimos muitas reclamações, no nosso especificamente, por se tratar de um setor que abrange os produtos alimentícios, temos nos mantido estáveis no valor de vendas”. O entrevistado complementa ainda que:

[...] isso não é bom, pois nosso planejamento era para ter crescido nestes três anos, ao menos 40%. E com a criação da indústria de produção de arroz branco na cidade de Eldorado do Sul – RS, nossa capacidade de produção foi ampliada em 50%, então trocando em miúdos, hoje ampliamos em 50% a capacidade de produção, mas mantivemos o mesmo índice de vendas.

Torna-se perceptível que a empresa se encontra com uma “[...] capacidade produtiva bem ociosa”, salienta o Gerente Administrativo. E como forma de reverter esta situação, o entrevistado afirma que o mercado internacional tem se mostrado uma boa alternativa.

#### **4.2 Estratégias de Ingresso no Mercado Internacional**

O mercado internacional é repleto de oportunidades e desafios, e as empresas que se inserem neste novo contexto, tendem inicialmente a optar por formas de entrada que oferecem menores riscos no decorrer das operações. Deste modo, a empresa objeto deste estudo, utilizou como método de entrada a exportação, pois, segundo Mota (2007), este método é caracterizado pela exigência de um menor nível de comprometimento e recursos durante o desenvolvimento do processo.

Inicialmente, o mercado internacional não era um mercado no qual a empresa almejava se inserir. No entanto, de acordo com Kotler (2000), esta é uma realidade muito comum entre organizações, pois inserir-se em um novo mercado, especialmente quando se trata do mercado internacional, é um grande desafio, uma vez que este mercado é repleto de novas situações, que fogem do conhecimento já existente, e tornam as organizações inseguras.

Contudo, após com a identificação da procura dos clientes estrangeiros pelos produtos fornecidos e a possibilidade de utilizar estes contatos para a aquisição de experiências, os gestores da empresa em estudo passaram a visualizar o mercado internacional como uma alternativa para a expansão das áreas de atuação.

Neste sentido, tomando como base os estudos de Cignacco (2009), relativos às etapas do processo de exportação, nota-se que as exportações realizadas pela empresa, no início de seu processo de internacionalização, se enquadram como exportações ocasionais e experimentais. O primeiro enquadramento se refere a um direcionamento de produção específico ao mercado interno, neste caso as exportações são frutos de um interesse que parte do cliente. Já o segundo, a organização realiza exportações apenas em caráter experimental, direcionando-se a países vizinhos com culturas semelhantes, objetivando a minimização de custos e riscos.

As operações internacionais passaram a fazer parte das atividades da empresa em função de uma baixa rentabilidade diagnosticada no mercado nacional. Neste período havia uma necessidade de crescimento, e o mercado internacional se apresentou como a solução para os problemas que estavam sendo enfrentados, então “[...] após a definição de um planejamento estratégico, passamos de fato a incorporar o mercado internacional como um mercado alvo” acrescenta o Gerente Administrativo.

Sob a perspectiva de Ludovico (2008), Morini, Simões e Dainez (2006), as organizações devem priorizar a definição de um planejamento estratégico antes de qualquer tomada de decisão, ou mesmo, antes de se inserir em um novo ambiente. Também devem considerar as diferenças que tornam cada país distinto um do outro, diferenças estas de caráter político, econômico e sociocultural, que são extremamente importantes para o sucesso das operações. Desse modo, percebe-se que a empresa foi cautelosa com o início das operações internacionais.

A principal motivação para a entrada no mercado internacional, em um primeiro momento, foi à necessidade de “desova” de produção, neste caso, a exportação exerceu a função de “válvula de escape”, absorvendo a produção excedente do mercado interno. Esta motivação pode ser identificada nos estudos de Porter (1990), onde o autor trata da internacionalização como um meio que promove a estabilidade e sobrevivência das organizações.

Assim, “[...] as vendas no mercado internacional iniciaram por meio de uma *trading company*, ou seja, exportamos de forma indireta. Começando com pequenas quantidades, apenas a obtenção de experiências” ressalta o Gerente Administrativo.

Tais operações iniciaram-se no ano 2004, pouco representativas em relação ao faturamento total, conforme mencionado pelo Gerente Administrativo. Neste mesmo ano, as exportações indiretas foram responsáveis por um faturamento aproximado em 47 mil reais. Dos anos de 2005 a 2015, a maior representatividade em termos de volume exportado ocorre nos anos de 2011 e 2012, devido aos benefícios obtidos pela empresa, através de um incentivo do Governo Federal, denominado Prêmio de Escoamento de Produto – PEP, que concedeu subsídios aos interessados para compra de produtos diretamente do produtor, que por sua vez, recebeu a garantia de pagamento do valor preestabelecido pelo mercado para o produto. Esta ação favoreceu o escoamento do excedente de produção e evitou a aquisição destes por parte do Governo (BRASIL, 2011).

Com relação às exportações indiretas via *trading company*, segundo Melo (2010), o agente intermediário se responsabiliza pela realização de todos os trâmites necessários e pela parte de comercialização com o cliente no exterior. Neste tipo de operação a empresa exportadora não possui nenhum contato com o cliente estrangeiro.

O Gerente Comercial reforça que além dos agentes intermediários utilizados para a realização dos trâmites internacionais, “[...] alguns destinos demandam fiscalização do MAPA, certificado de fumigação, certificado de origem, etc.”, e nestes casos, a empresa exportadora busca a anuência dos órgãos específicos para cada situação. Adquirindo assim, também de forma indireta, conhecimentos que são extremamente importantes para a realização destas negociações.

Posteriormente, segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), a evolução no grau de internacionalização proporciona para as organizações o acúmulo de experiências, o que lhes permite maior liberdade em meio ao mercado internacional. Assim, tratando-se da empresa em estudo, com o aumento na carteira de clientes, a mesma passou a trabalhar diretamente com o cliente no país de destino, pois já possuía a sua disposição os conhecimentos acumulados durante o desenvolvimento do processo de internacionalização. Nesta fase, os agentes intermediários passaram a ser necessários apenas para a realização dos trâmites admi-

nistrativos de comércio exterior, uma vez que a empresa não possui um departamento próprio para este tipo de operação.

Com o início das exportações diretas, caracterizadas pela negociação diretamente com o importador, também se iniciou o investimento em adaptações nos produtos, tais como “[...] adaptações no peso e material da embalagem primária e secundária, na classificação e nas informações da embalagem”, acrescenta o Gerente Comercial. O entrevistado enfatiza que nas primeiras exportações não houve a necessidade de adaptações nos produtos, pois os mesmos eram comercializados a granel.

As exportações diretas iniciaram no ano de 2009, e foram pouco representativas. No ano seguinte a empresa opta por não realizar nenhum tipo de operação com o exterior, direcionando-se especificamente ao mercado interno. Porém, no ano de 2011, obteve-se um incremento nas exportações indiretas e em virtude disto, a capacidade produtiva é destinada exclusivamente à demanda do mercado interno e destas negociações.

Somente a partir do ano de 2012 diagnosticou-se um desenvolvimento gradativo das exportações diretas. Tal crescimento passa a se concretizar quando a organização investe um maior número de recursos no mercado internacional. Estes investimentos podem ocorrer de diversas maneiras, tratando-se da empresa em estudo, o Gerente Comercial apontou as adaptações nos produtos como um dos investimentos que foram necessários, assim como introdução de estratégias de marketing.

O Gerente Administrativo destaca outro investimento fundamental para a realização das operações de exportação:

Uma parte que também é possível considerar e que gera reflexos sobre as exportações, é relacionada ao investimento logístico, especialmente e não mais importante que as demais situações, a ligação entre o parque fabril e o porto, onde em meio a esses dois pontos, há a necessidade de caminhões para realizar o transporte dos containers.

No que se refere ao destino das exportações, já foram realizadas negociações com países como Angola, Namíbia, África do Sul, Trindade e Tobago, Curaçao, Reino Unido, Alemanha, Canadá e Israel. Quanto aos produtos exportados, são os mesmos oferecidos no mercado interno, já mencionado anteriormente.

Mesmo com a rentabilidade apresentada pelo mercado internacional, o foco da empresa permanece sendo o mercado interno, deste modo, frente ao faturamento total as exportações representam, nos anos que tal operação ocorreu, menos de 3%, de acordo com os gerentes entrevistados.

Frente às importações, este tipo de operação iniciou-se no ano de 2015. O valor total importado foi de aproximadamente R\$ 600 mil, equivalente a 340 mil toneladas. De acordo com o Gerente Administrativo, as importações foram motivadas pelos seguintes fatores:

[...] preço e falta de matéria-prima no mercado nacional. Destaco o preço, mas por que realmente a oferta da matéria prima está um pouco restrita no país, então o preço do produto no mercado interno está bem firme, apresentando poucas oscilações, não que isso seja negativo. Mas estamos conseguindo fazer algumas negociações específicas, importando a matéria-prima já beneficiada, onde conseguimos ter uma margem de lucro maior.

As importações são oriundas do Paraguai, a empresa optou por este país em função da proximidade, que favorece a rentabilidade da operação. É importante ressaltar que, com exceção das importações, toda a matéria-prima da empresa é procedente de Santa Catarina e Rio

Grande do Sul, existem outros Estados produtores de arroz no mercado nacional, porém optou-se pela compra apenas da região Sul.

Tanto para importações quanto exportações, a empresa não possui indicadores que busquem a mensuração da produção destinada ou oriunda destas transações, pois “[...] são esporádicas, assim não convém importar regularmente ou ter uma parcela da produção somente para exportações, dessa forma, à medida que surgem as negociações é que a compra ou produção é realizada”, salienta o Gerente Administrativo. Mas, adverte o Ministério das Relações Exteriores – MRE (2011), que as organizações que almejam ter sua parcela no mercado internacional, não devem visualizar a exportação como uma atividade esporádica, interessante somente para os períodos de crise no mercado interno, devem ter uma parcela da produção destinada a este tipo de operação, visando atender demandas regulares.

Destaca-se que além das oportunidades, vantagens e motivações da empresa com relação ao mercado internacional, existem os desafios e entraves. De acordo com Kotler (2000), tais desafios tornam qualquer empresa receosa quanto aos níveis de investimento e produção destinados a estes mercados. Uma vez que a prioridade é o mercado interno, de acordo com o Gerente Comercial, as principais incertezas existentes com relação à atuação no mercado internacional são “[...] a avaliação de crédito do importador, serviço portuário burocrático, caro e ineficiente, e a inserção de outras variáveis não existentes no mercado interno (câmbio, questões econômicas, políticas e culturais de outros países)”.

O Gerente Administrativo, em complemento a visão do Gerente Comercial com relação aos desafios, afirma que:

O desafio principal, inicialmente, foi conseguir uma abertura no mercado. A parte burocrática da exportação não é tão complicada, mas o produto vendido tem que chegar ao destino final e precisa ter um giro vendas, por que se não houver, além de não ter uma recompra por parte do cliente, poderão surgir informações negativas sobre a empresa dentro deste mercado, o que poderá gerar algum empecilho para futuras compras de novos clientes.

Outro desafio encontrado, de acordo com o Gerente Comercial, diz respeito à concorrência exercida pelo mercado Asiático, sendo este continente, segundo dados da EMBRAPA (2005), responsável por 90% da produção e consumo mundial de arroz. O entrevistado destaca ainda que a “[...] adaptação a outros costumes, outras maneiras de negociação, diferentes embalagens e produtos” se enquadram como desafios que precisam ser superados, para a prosperidade dos negócios.

Contudo, com um conhecimento adequado, as empresas podem minimizar os reflexos negativos, utilizando-se de ferramentas disponíveis para facilitar o entendimento a respeito das especificidades do mercado internacional. Atualmente, a pesquisa de mercado tem se caracterizado como um meio eficaz para a prospecção de novos mercados, para o alcance de oportunidades e delimitação de possíveis riscos e desafios existentes no mercado alvo.

Neste sentido, verificou-se que a empresa não tem desenvolvido uma pesquisa de mercado efetivamente, mas realiza pesquisas informais, coletando informações por meio de pessoas que trabalham com as práticas comerciais internacionais, especialmente para averiguar informações de créditos de possíveis clientes. Em alguns casos, pessoas residentes no próprio país fazem intermédio de negociações internacionais, até mesmo, indicam algum cliente, “[...] nós já tivemos de todos os casos” acrescenta o Gerente Administrativo.

Nota-se que o processo de internacionalização da empresa ocorre sob a perspectiva de Varanda *et al.* (2010), que trata este processo com abordagens comportamentais, onde as ações são influenciadas pelo comportamento dos tomadores de decisões, que por sua vez, buscam tomar decisões que evitem os riscos e incertezas existentes na internacionalização. E ain-

da, de acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), a inserção internacional da organização se enquadra como o modelo de Uppsala, pois o desenvolvimento das operações internacionais evolui por fases, determinadas pelo nível de recursos e comprometimento da empresa para com o mercado internacional.

### 4.3 Posicionamento no Mercado Internacional

O posicionamento no mercado internacional, seja positivo ou negativo, é reflexo do trabalho e das ações realizadas pela empresa, ações estas com relação à satisfação do cliente, ao cumprimento de prazos, preços competitivos, entre outros. Vale ressaltar que os clientes estrangeiros prezam pela imagem do fornecedor, deste modo, não podem ocorrer erros, ou caso ocorram, precisam ser solucionados de forma eficaz.

O processo de aprimoramento do posicionamento mercadológico ocorre paralelo ao acúmulo de experiências, ou seja, à medida que a empresa passa a entender as especificidades de seus mercados de atuação e entender o desejo dos clientes, tende a se mostrar mais sólida nestes mercados. Portanto, conforme Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), a elevação do posicionamento mercadológico é cumulativa, desenvolvida a partir das experiências adquiridas em meio ao mercado de atuação.

Como a empresa estudo está avançando em seu grau de internacionalização, ações de marketing passam a ser variáveis que influenciam positivamente no alcance de novos clientes. Assim, a mesma tem buscado se aprimorar neste quesito, passando a investir na elaboração de catálogos em inglês, entretanto, esta ação ainda não gerou resultados, pois é uma prática recente e o material encontra-se em processo de elaboração.

A empresa inseriu-se nas mídias sociais buscando promover seus produtos. O Gerente Comercial afirma que para o mercado internacional os maiores investimentos são em mídias digitais, que podem ser disseminadas sem a necessidade de presença física.

O marketing internacional é considerado um ponto crucial sob a perspectiva do Gerente Comercial, que devem ser aprimorados a cada dia. E dentre os determinantes do composto de marketing (preço, produto, ponto de distribuição, promoção) elencados por Kuazaqui (1999), o entrevistado aponta que para o mercado internacional a empresa tem se especializado nos determinantes de preço e produto, considerados os fatores que mais geram impactos sobre as operações comerciais.

Em relação ao preço, a empresa procura manter as mesmas estratégias utilizadas no mercado interno. Entretanto, em virtude de não atuar frequentemente com operações internacionais, não há uma mensuração precisa a respeito da competitividade perante o mercado externo, sabe-se que os preços podem se tornar atrativos, mas isto é relativo, pois dependem da região e do câmbio para apresentarem esta característica. Atualmente, de acordo com o Gerente Comercial, o câmbio está favorecendo as transações, influenciando positivamente a composição dos preços.

Frente a isto, o Gerente Administrativo afirma que “[...] o nosso foco não reside apenas em oferecer preços baixos, pois procuramos agregar valor, ou seja, vender por produto e não por preço”. O entrevistado acrescenta ainda que a empresa busca não brigar por preço, pois “[...] existem muitos produtos similares no mercado, que possuem uma qualidade inferior e tentam ganhar mercado por preço, no nosso caso, o foco principal é agregar valor, prezando sempre a assistência ao cliente”.

No contexto do mercado internacional, a empresa tem se deparado com entraves relacionados, principalmente, aos preços praticados pelos concorrentes asiáticos, pois em função do alto nível de produção, conseguem levar seu produto ao cliente a preços mais baixos se re-

lacionados aos brasileiros. O Gerente Comercial cita as instabilidades políticas e sociais, cada vez mais constantes nos dias atuais, como dificuldades enfrentadas.

Para promover sua competitividade, a empresa além de priorizar ações relacionadas aos preços e produtos oferecidos, busca também “[...] parcerias com agentes nacionais, assim como investimento em máquinas e controle rígido de qualidade” afirma o Gerente Comercial. Como diferenciais em relação aos concorrentes, o entrevistado cita a prestação de serviço, atendimento e portfólio de produtos.

A concorrência no mercado internacional tem se mostrado tão forte quanto no mercado interno, apresentando as mesmas características de sazonalidade e acompanhando mudança nos períodos de safra. O Gerente Comercial destaca que o mercado se torna ainda mais competitivo quando se “commodotiza” o produto.

A empresa tem conseguido inserir sua marca no mercado externo, no entanto, esta ação não tem gerados reflexos positivos frente ao mercado interno, mas a partir do volume exportado se torna possível à diluição dos custos fixos para a industrialização do produto, que de forma indireta, influencia o mercado doméstico.

#### 4.4 Estratégias para Permanência no Mercado Internacional

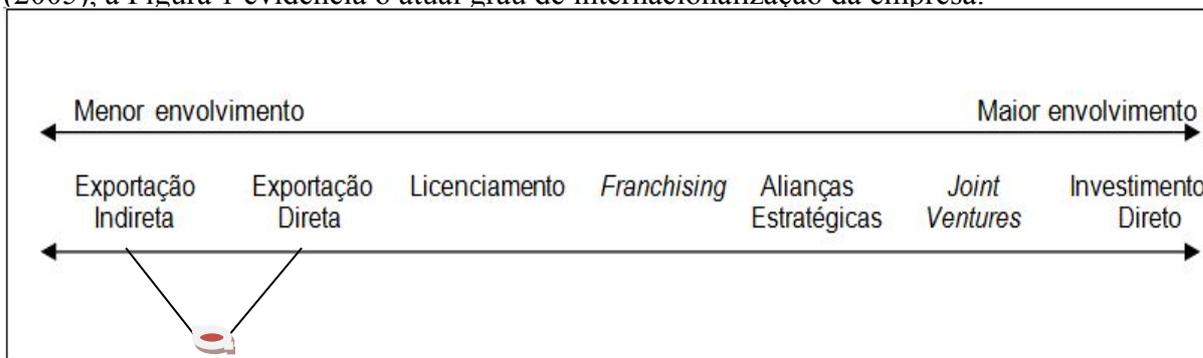
Conforme Lima e Carvalho (2010) as empresas, à medida que adquirem experiências em um novo mercado, tendem a tornarem-se menos inseguras e mais dispostas a investir em novas estratégias de atuação. Deste modo, ocorre a elevação no nível de comprometimento, assim como a maximização das vantagens obtidas. No caso da empresa em questão, de acordo com o Gerente Administrativo, acredita-se na elevação do grau de internacionalização “[...] mas não temos nada definido até o momento, estamos abertos a este tipo de crescimento, então se houver uma oportunidade, sentimos que isso pode acontecer, pois conseguimos visualizar a permanência no mercado internacional” acrescenta.

O Gerente Comercial confirma a visão anterior afirmando que há pretensões para a prática de licenciamento ou parcerias, e talvez futuramente, a implantações de filiais, por meio do investimento direto. Atualmente, tem-se a busca por “[...] formação de parcerias para atender determinadas regiões internacionais e também a formação de parcerias com agentes nacionais inseridos na operação de exportação” afirma o entrevistado.

Dentre as experiências e conhecimentos adquiridos pela empresa no decorrer dos anos de atuação no mercado internacional, o Gerente Administrativo cita que as negociações com clientes de diferentes culturas e costumes, proporcionaram uma visão ampla das oportunidades que podem ser encontradas, além da descoberta de novos produtos e técnicas de produção, entre outros.

Por fim, o Gerente Comercial deixa como sugestão para as empresas que possuem interesse em se inserir no mercado internacional, que busquem estudar como ocorre um processo de exportação e o mercado no qual pretendem se inserir, antes de qualquer tomada de decisão. Já o Gerente Administrativo ressalta que se a empresa deseja realmente tornar-se fornecedora assídua do mercado internacional, deve ter, entre outros fatores, representantes da empresa no mercado alvo, a fim de “[...] estabelecer um ponto de apoio, e criar uma boa imagem frente aos clientes, especialmente, na questão de ter um contato olho a olho”.

A partir das informações apresentadas, tomando como base os estudos de Pipkin (2005), a Figura 1 evidencia o atual grau de internacionalização da empresa.



Fonte: Adaptado de Pipkin (2005, p. 71).

Assim, em decorrência da acessibilidade ao mercado externo, à empresa opta, muitas vezes, por realizar as operações de exportação indiretamente, via *trading company*, ou nos casos em que possui o contato direto com o cliente, realiza a operação de exportação de forma direta.

## 5 Considerações Finais

Nos dias atuais, em decorrência da globalização frente às economias mundiais, verifica-se a importância das interações comerciais entre as nações. Neste cenário, governos e empresas passam a buscar estratégias para se posicionarem nesta nova realidade competitiva.

No que se refere as organizações, existem muitos fatores que motivam a inserção no mercado internacional, pois além de alavancar a competitividade, tende a resultar em inúmeros benefícios, tais como a ampliação de conhecimentos, geração de lucros, incorporação de novas tecnologias, não existentes no mercado interno e crescimento organizacional. Entretanto, para que os benefícios se tornem concretos, as organizações precisam estar atentas aos seus objetivos, embasadas em um planejamento estratégico, que objetive o sucesso das operações internacionais.

Neste sentido, o planejamento fornece suporte para as organizações no momento em que se deparam com os desafios decorrentes do processo de internacionalização. Estes desafios podem estar relacionados a fatores competitivos, como a concorrência, que se intensifica a cada dia. Outras dificuldades encontradas se referem as questões cambiais, econômicas, políticas e culturais, que representam as especificidades de cada país.

A partir deste contexto, este estudo objetivou identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

Verificou-se que a empresa possui um forte posicionamento no mercado interno, uma vez que atua no beneficiamento, comércio e transporte de arroz há 30 anos. Seus produtos estão inseridos em 15 Estados brasileiros, com a comercialização de cinco marcas próprias, já consolidadas no mercado doméstico.

Com relação às ações relacionadas para a inserção internacional, verificou-se que a empresa opera no mercado internacional há 12 anos, iniciando suas atividades com exportações ocasionais e experimentais, por intermédio de *trading company*. Mas, posteriormente, passou a realizar exportações diretas, contando com o apoio de agentes intermediários apenas para a execução dos trâmites administrativos de comércio exterior. Além das exportações, a empresa iniciou a realização importações de matéria-prima já beneficiada no ano de 2015, buscando atender a demanda do mercado interno. Atualmente os principais destinos das exportações são países da América Central, África, Europa e Oriente Médio e as importações são oriundas da América do Sul.

Identificou-se que, apesar dos de experiência, a empresa não conseguiu se consolidar no mercado internacional, pois sua atuação se limita as operações esporádicas, sem contratos

regulares, tendo em vista que a estratégia da empresa está no mercado interno. Portanto, o mercado internacional é visto como uma estratégia para driblar as crises internas, promovendo a estabilidade da empresa.

Sob a ótica das ações desenvolvidas para a permanência no mercado externo, observou-se que o foco da empresa permanece sendo o mercado interno, entretanto a mesma passou a investir em algumas estratégias para atuação no mercado internacional, estratégias estas direcionadas ao *marketing*, com a elaboração de catálogos, divulgações por meio de mídias digitais, e também, iniciou a busca por parcerias com agentes inseridos em regiões internacionais que ainda não são atendidas.

A empresa pretende continuar atuando no mercado internacional, paralelo ao mercado interno, e por este motivo, também investiu em equipamentos para adaptar seus produtos de acordo com as exigências de outros mercados, trazendo flexibilidade para os serviços oferecidos.

Com base nos dados obtidos por meio do levantamento bibliográfico e do estudo de caso, verificou-se a dimensão das oportunidades que podem ser encontradas no mercado internacional. As organizações se tornam mais competitivas, já que aliado à obtenção dos benefícios tangíveis citados no decorrer deste estudo, tem-se o acúmulo de experiências, que possibilitam um maior entendimento a respeito das variáveis mercadológicas que geram impacto sobre as operações comerciais.

Neste sentido, como proposta, sugere-se a empresa e as demais, que busquem compreender o mercado no qual estão inseridas de forma que possam definir suas estratégias corretamente, possibilitando a maximização dos benefícios envolvidos no processo de internacionalização.

Considerando a limitação do presente estudo, que buscou identificar o processo de internacionalização de uma única empresa, recomenda-se para futuros estudos, a análise de outras organizações que também se internacionalizaram nos últimos anos, a fim de evidenciar os setores que mais obtiveram vantagens frente ao mercado internacional.

## Referências

BRASIL. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, EMBRAPA. **Consumo, mercado e comercialização do arroz no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrigadoBrasil/cap18.htm>>. Acesso em: 06 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, MDIC. **Termo de referência: internacionalização das empresas brasileiras**. 2009. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf)>. Acesso em 22 mar. 2017.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores, MRE. **Exportação passo a passo**. 2011. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB. **Relatório de gestão do exercício de 2011: matriz**. 2011. Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/12\\_07\\_09\\_11\\_40\\_42\\_relatorio\\_matriz\\_2011.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/12_07_09_11_40_42_relatorio_matriz_2011.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento. CONAB. **Acompanhamento de safra brasileira: grãos**. Disponível em:

[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/17\\_07\\_12\\_11\\_17\\_01\\_boletim\\_graos\\_julho\\_2017.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/17_07_12_11_17_01_boletim_graos_julho_2017.pdf). Acesso em: 20 julh.2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA. **Projeções do agronegócio**. 2015. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/PROJECOES\\_DO\\_AGRONEGOCIO\\_2025\\_WEB.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/PROJECOES_DO_AGRONEGOCIO_2025_WEB.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2017.

BRASIL. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio e PIB total – Brasil**. São Paulo: CEPEA, 2016. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/PIB\\_Cepea\\_1995\\_2015.xlsx](http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/PIB_Cepea_1995_2015.xlsx)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <[www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2017.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Londres: Addison Welsey, 1992.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Arroz**. Florianópolis: EPAGRI, 2005. Disponível em: <[http://www.epagri.sc.gov.br/?page\\_id=1343](http://www.epagri.sc.gov.br/?page_id=1343)>. Acesso em: 06. out. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization, **International Marketing Review**, Vol. 7 (4), pp. 11-24. 1990.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17 – 29. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Globalização e internacionalização de empresas: a experiência do grupo ouro fino agronegócio. In: **XIII SEMEAD Seminários de Administração**, São Paulo: SEMEAD, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/54.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2010.
- LORGA, S. C. e S. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Verbo, 2003.
- LUDOVICO, N. **Exportação: você está preparado?** São Paulo: Editora STS, 2008.
- MALUF, S. N. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- MELO, G. T. de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na Weg S.A.** 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27365/000764626.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. L. **Manual de comércio exterior**. São Paulo: Alínea, 2006.
- MOTA, R. B. Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. In: **III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo: ANPAD, 2007. Disponível em: <[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES727.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES727.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2017.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PIPKIN, A. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2012. São Paulo. **Anais....** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- REBOCHO, P. S. M. **A internacionalização das PME no período 2008/2010**. 2010. 129 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <<http://repositorio.i->

pl.pt/bitstream/10400.21/90/1/Paulo%20Rebocho%20-%20A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20PME%20no%20per%C3%ADodo%202008\_2010.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

RIBEIRO, M. **Investimento estrangeiro direto e remessas de lucros e dividendos no Brasil: estratégia microeconômica e determinantes macroeconômicos (2001-2004)**. 2006. 155f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2006. Disponível em: <[http://www.cedeplar.ufmg.br/economia/teses/2006/Mauro\\_Sudano\\_Ribeiro.pdf](http://www.cedeplar.ufmg.br/economia/teses/2006/Mauro_Sudano_Ribeiro.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2877/000327695.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SILVA, R. S. da et al. Análise do processo de internacionalização de uma empresa Venezuelana. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.31-47, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9722/analise-do-processo-de-internacionalizacao-de-uma-empresa-venezuelana>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

UNCTAD. United Nations Conference On Trade and Development. **Globalization of r&d and developing countries: proceedings of the expert meeting**. Geneva, UNCTAD, 2005. Disponível em: <[http://unctad.org/en/docs/iteiia20056\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/iteiia20056_en.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2017.

USDA. United States Department of Agriculture. **Rice: world markets and trade**. United States: USDA, 2016. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain-rice.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

VARANDA, A. J. M. et al. Estratégias de internacionalização: análise de empresas brasileiras do setor alimentícios. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1, jan./jul. 2010. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/969>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodologia do trabalho científico**. 2002.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle, **Quarterly Journal of Economics**, May, pp. 190-207. 1966.