

## PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO GARANTIA DE SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL: O CASO CACAU SHOW

Nicolas Franco (IC) e Francisco Cassano (Orientador)

**Apoio: PIBIC Mackenzie**

### RESUMO

Os fenômenos da globalização dos mercados e a internacionalização das empresas vêm se acentuando cada vez mais, os quais fazem com que a visão cosmopolita e internacional por parte dos gestores das empresas seja indispensável. Bem como o ato de repensar conceitos e o desenvolvimento de estratégias inseridas em um modelo de mercado livre. Portanto, a internacionalização aparece como uma necessidade urgente para as empresas, na forma de sobrevivência e interdisciplinaridade de projetos futuros. Diante desse atual cenário, este estudo teve por finalidade analisar o processo de internacionalização da empresa brasileira de chocolates Cacau Show como garantia de sobrevivência da empresa no mercado, sob a ótica dos aspectos econômico e comportamental de internacionalização. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e a pesquisa considerou a abordagem descritiva e qualitativa, com tratamento dos dados baseado na análise de conteúdo. Houve a consideração de dados secundários e como fonte primária de informações foi realizada entrevista por meio de questionário com dirigentes da empresa considerada no estudo. Os resultados obtidos permitiram concluir que, a partir dos aspectos teóricos relacionados, a Cacau Show se encontra em fase inicial de internacionalização, apresentando a exportação direta como principal atividade no mercado externo. Além de obter conhecimento, formar aliança comercial, e promover aprimoramento dos produtos. Dessa forma, garantindo a sobrevivência empresarial no mercado contemporâneo.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Sobrevivência Empresarial. Cacau Show.

### ABSTRACT

The phenomena of markets globalization and the internationalization of the firms are becoming more accentuated, which make the businessmen cosmopolitan and international vision indispensable. As well as the act of rethinking concepts and the development of strategies embedded in a free market model. Therefore, the internationalization appears as an urgent need for firms in the way of survival and interdisciplinarity of future projects. Given this current scenario, this study aims to analyze the internationalization process of the Brazilian chocolate firm Cacau Show as a guarantee of firm survival in the market, from the perspective of the economic and behavioral aspects of internationalization. The research method used was the

case study and the research considered the descriptive and qualitative approach, with data treatment based on content analysis. Consideration was given to secondary data and, as a primary source of information, an interview was conducted through a questionnaire with firm managers considered in the study. The results obtained allowed to conclude that, from the related theoretical aspects, Cacau Show is in the internationalization initial stage, presenting the direct export as main activity in the external market. In addition to gaining knowledge, forming a business alliance, and promoting product enhancement. In this way, ensuring business survival in the contemporary market.

**Keywords:** Internacionalization. Business Survival. Cacau Show.

## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento acerca de negócios internacionais se torna importante para acadêmicos e profissionais da área de Administração. Verifica-se que o debate a respeito da globalização e da internacionalização de empresas tem crescido desde o início dos anos 1990 (ALEM e CAVALCANTI, 2005). De acordo com Guedes (2007), igualmente ocorre com o contexto internacional contemporâneo, o que promove grandes mudanças organizacionais, oportunidades de mercado decorrentes da propagação de investimentos e novas tecnologias e, sobretudo, novas práticas de gestão nos setores público e privado.

Além de que, o cenário econômico atual, caracteriza-se cada vez mais pelo dinamismo e atitude global. “Com a maior interdependência dos mercados mundiais, as empresas de um país não são afetadas apenas pelas condições econômicas domésticas, mas também pela competição internacional” (ALEM e CAVALCANTI, 2005, p. 13). A formação de blocos regionais, o surgimento e crescimento de economias emergentes, bem como os surpreendentes avanços tecnológicos em diferentes setores, são tendências e configuram esse ambiente exterior competitivo e em constante mudança (CAVUSGIL et al., 2010, p. 4).

Inserida neste contexto, a internacionalização se refere às trocas econômicas, políticas, culturais entre nações, e as relações que dessas resultam. Buckley e Ghauri (1999) a conceituam como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, assim, focando o próprio envolvimento igualmente em mercados externos.

O processo de internacionalização procura investigar os determinantes individuais, organizacionais e ambientais que configuram o comportamento de exportar e de investimento externo direto (IED). Da mesma maneira, se associa ao modo de entrada ao mercado externo, representado pela empresa nas ações para identificar e explorar as oportunidades de negócios que surgem no exterior (HONÓRIO, 2008).

Para equilíbrio das tendências apontadas, os fenômenos da globalização dos mercados e a internacionalização das empresas vêm se acentuando cada vez mais, os quais fazem com que a visão cosmopolita e internacional por parte dos gestores da empresa seja indispensável. Bem como o ato de repensar conceitos e o desenvolvimento de estratégias inseridas em um modelo de mercado livre.

Portanto, a internacionalização aparece como uma necessidade urgente para as empresas, na forma de sobrevivência e interdisciplinaridade de projetos futuros, gerando, assim, o seguinte questionamento: como a internacionalização de uma empresa pode garantir a sua sobrevivência?

O presente estudo busca proporcionar o conhecimento na área de negócios internacionais relativo à motivação de uma empresa dentro do mercado interno e externo. Conforme Cavusgil et al. (2010, p. 13), existem diversos motivos para isso: intensificar o posicionamento competitivo de uma empresa no mercado global, facilitar o desenvolvimento da economia global e da interconectividade dentre as nações; e contribuir para o bem-estar econômico nacional.

Avaliando-se sobre o ponto de vista do desenvolvimento profissional, o domínio desse assunto é capaz de fornecer uma vantagem competitiva e aumentar as chances de progredir no mercado de trabalho.

Em meio ao âmbito dos negócios internacionais e para responder ao problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral deste estudo é identificar a internacionalização como forma de sobrevivência da empresa. Faz-se necessário os seguintes objetivos específicos:

- i. analisar a possibilidade de fortalecimento da empresa com a internacionalização; ii. avaliar a importância da internacionalização para a ampliação da atividade empresarial.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, apresentam-se as principais abordagens teóricas dentro de negócios internacionais, agrupadas em aspecto econômico ou motivacional e aspecto comportamental, a respeito do processo de internacionalização, o qual promove a sobrevivência empresarial tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

### **2.1 Internacionalização quanto ao aspecto econômico ou motivacional**

Os fatores que motivam a internacionalização empresarial podem exercer influência sobre os limites das oportunidades oferecidas pelo mercado externo, o movimento de expansão sobre esses e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização dessa atividade (HONÓRIO, 2008). A perspectiva motivacional, representada por esses fatores, evidencia que a empresa procura a internacionalização de negócios por uma série de estímulos e que o papel da empresa parece decisivo nas operações internacionais (BUCKLEY e GHOURI, 1999).

Cavusgil et al. (2010, p.14) citam os seguintes motivos: aumentar a perspectiva de vendas e lucros, prestar melhor atendimento aos clientes, ter acesso a fatores de produção de menor custo ou de melhor valor, aperfeiçoar as fontes de suprimento, desenvolver

economias de escala, enfrentar a concorrência de forma mais eficaz, manter relacionamentos vantajosos com parceiros estrangeiros e obter novas ideias para a criação ou a melhoria de bens e serviços.

Uma teoria que permite analisar a tendência das empresas em promover e controlar atividades de valor agregado para além das fronteiras nacionais é o paradigma eclético de Dunning de 1988, também denominado modelo OLI (DUNNING, 2001). O autor utiliza o emprego do acrônimo OLI para representar os três fatores do paradigma: *ownership*, *location* e *internalization*. De acordo com Dunning (1988), a extensão e o padrão da produção da empresa no exterior, financiada por IED, serão determinados pela força e interação entre estes três conjuntos de fatores:

- i. recursos e capacidades únicos e específicos da empresa potencialmente investidora;
- ii. locações alternativas atraentes em países e regiões que ofereçam vantagens e estrutura para criar recursos e capacidades;
- iii. a extensão pela qual as empresas internalizam o mercado para a criação ou uso das vantagens específicas de propriedade, diante de mercados próximos, ou de acordo contratual com outras empresas.

O primeiro fator – vantagem de propriedade (*ownership*) – segue a ideia de que a empresa possui alguma vantagem que contribui para superar os custos adicionais de competição no exterior, ou seja, se refere à vantagem competitiva da empresa que pretende exercer o IED. De modo que, quanto maior a vantagem competitiva de investimento, maior a probabilidade de se envolverem na produção externa. O segundo fator – locação (*location*) – indica que uma empresa fixa suas atividades para ganhar acesso à mão-de-obra, capital, materiais e outros insumos baratos, ou para vender próximo a seus clientes e evitar os custos de transporte e tarifas. Tratam-se das atrações existentes em outros países ou regiões, que agregam valor à realização das atividades da empresa multinacional. Quanto mais recursos imóveis, naturais ou criados, que a empresa utiliza conjuntamente com as próprias vantagens competitivas, satisfazendo a presença em local estrangeiro, mais empresas optarão por aumentar ou explorar as vantagens específicas, envolvendo-se com IED. Por fim, o terceiro fator – internalização (*internalization*) – explica por que a empresa escolhe explorar sua vantagem por meio de propriedade direta de outra empresa no exterior, em vez de realizar sua própria produção ao fazer *join venture*, o que significa oferecer licença, conceder franquia, ou simplesmente assinar acordo de vendas de exportação com empresas no exterior (DUNNING, 1988).

O atendimento a mercados externos via exportações e IED, seja para instalação de representações comerciais ou implantação de unidades produtivas, são dois interesses

principais para o processo de internacionalização das empresas (ALEM e CAVALCANTI, 2005). O modelo desse processo descreve como as empresas se expandem gradualmente para negócios no exterior, em geral partindo da simples exportação para o estágio final e mais comprometido de IED (CAVUSGIL et al., 2010, p. 83).

## 2.2 Internacionalização quanto ao aspecto comportamental

Um modelo de internacionalização sequencial ao nível da empresa (modelo da Escola Uppsala) foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), baseado numa teoria que explica como as empresas gradualmente intensificam as atividades nos mercados estrangeiros. Os autores afirmam que este modelo enfatiza o aumento da internacionalização por meio de aquisição, integração e uso do conhecimento de mercados externos.

Conforme Johanson e Vahlne (1977), a empresa internacionalizada é uma organização cujos processos estão baseados em aprendizagem, e detém uma complexa e difusa estrutura quanto a recursos, competências e influências. Assim, o limite de crescimento da empresa está associado aos seus recursos humanos e à aquisição de conhecimento coletivo, que seria um processo evolutivo, consequência da experiência direta dos funcionários.

Por meio desta perspectiva, afirma-se que as organizações são coalizões de grupos de interesse conflitantes, cujo processo decisório é baseado em experiências passadas, regras e normas adotadas de forma gradual e incremental. As organizações são vistas menos como hierarquias rígidas e mais como redes de relacionamentos, nas quais a habilidade de aprender pela experiência é uma ferramenta fundamental (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

A abordagem de internacionalização de Uppsala descreve que a incerteza, a qual envolve uma operação de comércio exterior, aumentaria proporcionalmente conforme a distância, ou seja, quanto mais longe da matriz, maior é a incerteza. Todavia, essa distância não se mede apenas em quilômetros, mas também pelas diferenças culturais, econômicas, tecnológicas, políticas e educacionais entre os países de origem e os de operação. Essa diferença é chamada de psíquica e quanto maior, maior a incerteza (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), este modelo descreve as características do processo de internacionalização por meio de duas etapas, de modo que as empresas:

- i. adquirem experiência no mercado interno antes de atingir mercados externos, iniciam operações de comércio exterior a partir de países culturalmente e/ou geograficamente próximos e passam gradualmente para países mais distantes;
- ii. começam estas operações utilizando exportações tradicionais e gradualmente se movem utilizando

modos de operação mais intensivos e exigentes (como filiais de vendas, por exemplo), ambos à companhia e ao nível do país alvo.

O modelo ainda propõe que as vendas para o mercado externo começam com pedidos de exportação ocasionais, os quais são seguidos por exportações regulares. Finalmente, a empresa não irá comprometer os níveis mais elevados de recursos para o mercado até que adquira níveis crescentes de conhecimento experimental e, portanto, a internacionalização evolui passo a passo a um ritmo relativamente lento devido às regulamentações do mercado local e/ou de aprendizagem organizacional (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

### 2.3 Internacionalização quanto à sobrevivência empresarial

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), há a necessidade de as empresas nacionais se tornarem competitivas a nível internacional para se sustentarem no mercado interno e expandirem os negócios no mercado externo. Atuar em diversos mercados e, principalmente, ter a possibilidade de acesso a um mercado com características distintas do mercado interno, aumenta a capacidade de sobrevivência da empresa frente às dificuldades presentes (MOTA, 2007).

Diante deste desafio, as empresas passam a buscar alianças com outras empresas, inclusive estrangeiras, além de instalar unidades no exterior (ALEM e CAVALCANTI, 2005). Entretanto, segundo Mota (2007), os processos de internacionalização não são simples e nem podem estar separados das estratégias competitivas das empresas. Assim, considerase a internacionalização como parte do processo estratégico contínuo de empresas.

Alem e Cavalcanti (2005, p. 14) afirmam que: “a competitividade das empresas nacionais em mercados externos torna-se crescentemente importante para a *performance* do país como um todo”. Dessa forma, a internacionalização atua como um meio para o aumento da competitividade das empresas no mercado externo, promovendo o

desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e a mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1977; DUNNING, 1988). Na economia internacional, observam-se interligações entre IED, comércio e fluxos de tecnologia (HONÓRIO, 2008).

Com a dispersão geográfica das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), há um fortalecimento da base tecnológica das empresas. De modo que, segundo Alem e Cavalcanti (2005), as empresas adquirem um maior acesso às tecnologias, o que não ocorreria sem a internacionalização; e empreendimentos maiores via internacionalização diminuem os custos de prospecção tecnológica, ou seja, os gastos com P&D.

### 3. METODOLOGIA

A fim de alcançar o objetivo do estudo, definiu-se a seguinte sequência metodológica, de acordo com Medeiros (2006, p. 42):

- i. observação, a qual consiste no levantamento e leitura de bibliografia referente ao assunto;
- ii. interpretação, que leva o pesquisador a considerar os dados colhidos pela pesquisa;
- iii. comparação entre o referencial teórico existente e a análise realizada.

Desta forma, o desenvolvimento deste estudo exigiu a utilização do método indutivo, o qual, segundo Medeiros (2006, p. 43) decorre de um raciocínio que, de fatos particulares, se obtém uma conclusão genérica.

Adicionalmente, a metodologia utilizou o método do estudo de caso específico de uma empresa selecionada para análise. Já que parte de acontecimentos particulares, como em empresas, para obter generalizações, e o estudo de caso permite que o pesquisador obtenha entendimento integral e significativo de fenômenos como os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2010, p. 24).

Tendo em vista as informações apresentadas, e se baseando em Yin (2010, p. 32), este estudo de natureza descritiva e qualitativa foi realizado por meio de documentação direta compreendendo a observação direta com entrevista por questionário e por observação indireta com pesquisa documental.

O método da matriz de amarração foi utilizado como facilitador para a identificação das variáveis de pesquisa adotadas, o que, por sua vez, auxilia na elaboração do questionário. Isso porque, segundo Telles (2001, p. 65), trata-se de um instrumento que fornece uma adequação entre problema de pesquisa, objetivos a serem atingidos, referencial teórico, questões formuladas e tratamento dos dados.

Assim, um formulário (contendo questões semiestruturadas – duas questões fechadas e uma aberta) foi criado como instrumento de coleta por intermédio do *Google Docs* – serviço para Web da empresa Google que permite criar, editar, visualizar e compartilhar documentos de texto, apresentações, planilhas e formulários.

Depois de criado, o formulário foi enviado via correio eletrônico aos sujeitos a que melhor puderam atender às necessidades de respostas, fornecendo os dados necessários à execução da pesquisa. Assim, aqueles que responderam ao questionário foram os seguintes sujeitos: Gerente de Canais, Gerente de Compras Nacionais e Internacionais, Gerente de Expansão e Novos Negócios, Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento e Consultor Comercial.



Finalmente, baseado em Bardin (2004) e por se tratar de um estudo qualitativo, a técnica de análise de conteúdo foi tomada, contendo as seguintes etapas: pré-análise, por meio de pesquisa em fontes secundárias; exploração do material; e tratamento dos resultados obtidos.

Quanto ao objeto de estudo, para possibilitar o aprofundamento da análise e potencializar a pesquisa, selecionou-se, de empresas nacionais que optaram pela internacionalização, a empresa Cacau Show devido à facilidade de acesso.

### 3.1 Empresa pesquisada: Cacau Show

Trata-se de uma indústria de chocolates constituída em 1988, pelo Sr. Alexandre Costa, no bairro da Casa Verde na Cidade de São Paulo, onde iniciou as atividades com a produção de ovos de chocolate para a Páscoa. Atualmente, detém mais de 2000 lojas e os títulos de: maior empresa brasileira produtora de chocolates finos, uma das maiores franquadoras do país e uma das maiores rede de lojas especializada em chocolates finos do mundo (CACAU SHOW, 2017).

No Brasil, os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais são os maiores mercados de atuação da empresa Cacau Show. Todavia, a empresa têm ampliado seus negócios para além das fronteiras nacionais, principalmente por meio da exportação, atingindo mercados nos Estados Unidos e em países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), como Argentina, Paraguai e Uruguai (CACAU SHOW, 2017). Porém, segundo Pessoa et al. (2014), sabe-se que ao longo de 24 anos de atuação, a empresa não contou com a entrada de capitais internacionais ou investidores externos.

A empresa operacionaliza por meio de três canais de venda: atacado, varejo e como distribuidor direto ao consumidor. Além de possuir quatro fábricas localizadas em Itapevi (SP), Campos do Jordão (SP), São Paulo (SP) e Curitiba (PR) e responsáveis pela produção de mais de 14 mil toneladas de chocolate ao ano (Pessoa et al., 2014). Lançando anualmente 100 novos produtos em média, e apresenta a trufa de chocolate de diversos sabores como principal produto no mercado (CACAU SHOW, 2017).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da pesquisa realizada em fontes primárias e secundárias, obtiveram-se os resultados apresentados a seguir. Adicionalmente, por meio da análise de conteúdo, conforme Vergara (2009), considerando uma grade mista, foram predefinidas as seguintes categorias

relacionadas ao problema de pesquisa, ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo voltado à questão do processo de internacionalização da empresa Cacau Show: categoria 1 – referente aos aspectos econômicos ou motivacionais; categoria 2 – quanto aos aspectos comportamentais; e categoria 3 – referente à sobrevivência empresarial.

#### 4.1 Categoria 1: aspecto econômico ou motivacional

**Quadro 1** – Questões relacionadas ao aspecto econômico ou motivacional do processo de internacionalização e respostas dos sujeitos relacionados à empresa Cacau Show.

QUESTÕES	RESPOSTAS				
	Gerente de Canais	Gerente de Compras Nacionais e Internacionais	Gerente de Expansão e Novos Negócios	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	Consultor Comercial
1. A empresa possui alguma vantagem que contribui para superar os custos adicionais de competição no exterior?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. A empresa encontrou atrações (como acesso à mão-de-obra, capital, materiais e outros insumos) que agregam valor à realização de suas atividades em outros países?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
3. A empresa escolheu explorar sua vantagem por meio de propriedade direta no exterior?	Outro: "ainda não decidimos o caminho"	Não	Não	Não	Outro: "não sei"
4. Houve licença, franquia ou acordo de vendas de exportação com empresas no exterior?	Sim	Sim	Sim	Sim	Outro: "não sei"

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Nesta categoria, nota-se que a empresa Cacau Show apresentou o primeiro fator do modelo OLI (DUNNING, 1988), o qual trata da vantagem de propriedade (*ownership*), como motivação para se internacionalizar. Isso porque possui vantagem competitiva em relação aos produtos para realizar o investimento no exterior. Quanto ao fator de locação (*location*), nota-

se que a Cacau Show encontrou atrações para se fixar em outros países. Por outro lado, sabe-se que não explorou essas vantagens se utilizando de propriedade direta, o que diz respeito ao fator de internalização (*internalization*). A empresa buscou outros meios para realizá-lo, possivelmente por operações comerciais de exportação com empresas no exterior através da contratação de intermediários localizados no país de destino, passando a se expandir gradualmente, como descrito por Cavusgil et al. (2010).

De acordo com Dunning (1988), existem custos adicionais de competição no exterior que podem levar a empresa a uma posição de desvantagem perante a concorrência local. Isso faz com que a empresa identifique a melhor forma de reduzir riscos e as estratégias para enfrentar os concorrentes. Uma dessas estratégias é a formalização vantajosa de parcerias no exterior, como citada por Cavusgil et al. (2010), que na Cacau Show vem sendo considerada como forma de conquistar outros mercados (PESSOA et al., 2014).

Além disto, afirma-se que a empresa apresenta significativa participação no mercado interno, mas ainda há espaço para a possibilidade de expandir as atividades (PESSOA et al., 2014). Essa expansão se baseia no estabelecimento de franquias, elevação da produção em escala e com maior qualidade, tendo em vista as vantagens competitivas já conquistadas no mercado interno. Assim como algumas das motivações citadas por Cavusgil et al. (2010) que levam as empresas a se internacionalizarem.

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), exportações e IED são as operações principais para a internacionalização das empresas. O que pode ser observado com a Cacau Show, a qual apresenta a intensificação das operações de exportação como principal estratégia para a ampliação em mercados externos (PESSOA et al., 2014).

Desta forma, pode-se dizer que a decisão de internacionalização da Cacau Show ocorreu de acordo com certos parâmetros, levando em consideração os produtos e a estrutura do mercado externo, a região, o país e a habilidade de se organizar no mercado interno. Bem como, conforme Buckley e Ghauri (1999), a empresa procura a internacionalização de negócios devido a esses estímulos e que o papel da empresa parece decisivo nas operações internacionais.

#### 4.2 Categoria 2: aspecto comportamental

**Quadro 2** – Questões relacionadas ao aspecto comportamental do processo de internacionalização e respostas dos sujeitos relacionados à empresa Cacau Show.

QUESTÕES	RESPOSTAS				
	Gerente de Canais	Gerente de Compras Nacionais e Internacionais	Gerente de Expansão e Novos Negócios	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	Consultor Comercial

5. O processo decisório da empresa é baseado em experiências passadas, regras e normas adotadas de forma gradual e incremental?	Não	Sim	Sim	Outro: "não sei"	Sim
6. A empresa leva em consideração a experiência direta dos funcionários?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
7. Houve incerteza por parte da empresa a respeito da operação de comércio exterior?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
8. Se sim: o motivo foi a distância, não só pelos quilômetros quanto pelas diferenças culturais, econômicas, tecnológicas, políticas e educacionais do outro país?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
9. A empresa adquiriu experiência no mercado interno antes de atingir mercados externos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
10. As operações de comércio exterior foram realizadas a partir de países culturalmente e/ou geograficamente próximos?	Não	Sim	Sim	Sim	Outro: "não sei"
11. Estas operações começaram por exportações tradicionais e gradualmente partirão para modos de operação mais intensivos e exigentes (como filiais de vendas)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Outro: "não sei"

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Nesta categoria, observa-se que, a partir do modelo da Escola Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), a internacionalização da empresa Cacau Show se deu através de diversas sequências de resultados positivos no mercado interno. Já que, antes de operar em mercados

externos, adquiriu experiência no mercado interno, e iniciou o processo de internacionalização em países próximos.

Segundo Pessoa et al. (2014), este processo se deu por meio de exportações aos países da América do Sul, começando com o Uruguai e partindo para os Estados Unidos da América. Isso confirma a teoria do modelo da Escola Uppsala (JOHANSON e Vahlne, 1977), pois essas atividades foram realizadas primeiramente em países com maior semelhança quanto aos aspectos culturais e/ou geográficos, com menor distância psíquica, favorecendo o processo de internacionalização da Cacau Show.

Estes tipos de mercados apresentam menores riscos de incerteza, devido à similaridade entre fatores econômicos, políticos e culturais, permitindo que a empresa tenha maior segurança ao atuar no mercado externo selecionado. O que se observa ter ocorrido com a Cacau Show devido à incerteza a respeito da atividade de exportação, mas se sabe que, baseado em Pessoa et al. (2014), a empresa a iniciou de forma indireta por meio de intermediários e, posteriormente, passou para a forma direta. Além de que pretende partir para modos de IED mais intensos.

Quanto à decisão estratégica da Cacau Show para o mercado externo, busca-se ampliar o conhecimento adquirido atuando no mercado interno. De modo que, como visto, pode-se dizer que a decisão da empresa ao se internacionalizar foi baseada em experiências passadas, regras e normas adquiridas ao longo do tempo, além de considerar as experiências diretas dos funcionários, confirmando os pressupostos de Johanson e Vahlne (1997).

#### 4.3 Categoria 3: sobrevivência empresarial

**Quadro 3** – Questões relacionadas à sobrevivência empresarial quanto ao processo de internacionalização e respostas dos sujeitos relacionados à empresa Cacau Show.

QUESTÕES	RESPOSTAS				
	Gerente de Canais	Gerente de Compras Nacionais e Internacionais	Gerente de Expansão e Novos Negócios	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	Consultor Comercial
12. A empresa teve necessidade de se tornar competitiva a nível internacional para se sustentar no mercado interno e expandir os negócios	Não	Não	Não	Não	Não

no mercado externo?					
13. A empresa aprimorou a qualidade de seus produtos com a internacionalização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Outro: "não sei"
14. A empresa adquiriu maior acesso às tecnologias com a internacionalização?	Não	Sim	Sim	Sim	Outro: "não sei"
15. A possibilidade mercado externo aumentou a capacidade de sobrevivência da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Nesta categoria, nota-se que, conforme descrito por Alem e Cavalcanti (2005), as empresas nacionais necessitam se tornarem competitivas no mercado externo, porém, ocorreu o contrário com a empresa Cacau Show. De modo que se voltou para o mercado interno, onde aprimorou a qualidade dos produtos e para, assim, se tornar competitiva no mercado externo. Portanto, confirma a descrição de Mota (2007), já que a Cacau Show aumentou a capacidade de sobrevivência empresarial através do acesso aos mercados com características distintas do mercado interno.

Como dito anteriormente, a Cacau Show busca alianças com empresas estrangeiras, dando respaldo à afirmação de Alem e Cavalcanti (2005). Contudo, a internacionalização não se trata de um processo simples, devendo ser contínuo e integrado às decisões estratégicas da empresa (MOTA, 2007).

De acordo com Pessoa et al. (2014), a expansão das atividades no mercado interno é o foco de atuação da Cacau Show, mas é reconhecido que a internacionalização representa uma estratégia válida para o aumento das receitas da empresa e diminuição de custos com a escolha de mercados semelhantes aos do país de origem e, ainda, para o retorno dos investimentos realizados. A maior experiência pode levar ao maior investimento em mercados internacionais e, portanto, maior investimento de recursos e menos gastos com P&D (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Com isto, a Cacau Show continua uma empresa forte no mercado interno e busca constantemente melhorias nas atividades de produção e no desenvolvimento de produtos, já

que adquiriu maior acesso às tecnologias com a internacionalização, confirmando a descrição de Alem e Cavalcanti (2005). Dessa forma, pode-se dizer que o processo de internacionalização garante a maior competitividade da empresa no mercado interno, logo, garante sua sobrevivência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao principal objetivo deste estudo – identificar o processo de internacionalização como forma de sobrevivência da empresa Cacau Show – pode-se concluir que, a partir das informações coletadas e das análises realizadas, esse processo auxilia a empresa a se manter no mercado. Principalmente no que diz respeito à questão do aumento da competitividade empresarial, assim, respondendo ao problema de pesquisa apresentado.

Ao comparar o processo de internacionalização da Cacau Show com as abordagens teóricas apresentadas no estudo, torna-se possível afirmar que a internacionalização da empresa se encontra em fase inicial, na qual os riscos são considerados menores e, atualmente, não há prática de IED, uma vez que, quanto à decisão estratégica, a empresa apresenta a exportação como meio de expandir as vendas e aumentar o lucro, utilizando as práticas aprendidas com a comercialização no mercado interno.

Desta maneira, sabe-se que a Cacau Show iniciou as atividades no exterior através de exportações indiretas como forma de entrada da empresa no mercado externo, adquirindo maior conhecimento e potenciais oportunidades de negócio, passando a efetuar exportações diretas. Atualmente, a empresa procura formar parcerias estratégicas com empresas estrangeiras, provavelmente para diminuir os futuros riscos de IED e atuar de maneira mais intensa.

Quanto às motivações e dificuldades para o desenvolvimento do processo de internacionalização da Cacau Show, verifica-se a necessidade de expansão da empresa e conquista de novos mercados, mas ainda há a concorrência global e as dificuldades de inserção a outros países. Ao passo que, embora existam obstáculos, da mesma forma existem vantagens, valendo ressaltar que a internacionalização deve ser realizada de maneira cuidadosa e estratégica pela empresa.

Portanto, nota-se que a Cacau Show não segue fundamentalmente as etapas do processo de internacionalização descritas pelo estudo. Porém, pode-se afirmar que essas etapas auxiliam a conquista gradativa dos mercados externos com segurança e maior liberdade, analisando riscos, fortalecimento e ampliação das atividades da empresa.

Por fim, pode-se concluir que a internacionalização da Cacau Show deve ser considerada um importante instrumento para a sobrevivência da empresa no mercado interno e não apenas como busca a novos mercados no exterior. Além disso, os benefícios não envolvem apenas a empresa, de modo que a necessidade de políticas de apoio à internacionalização é justificada pelos ganhos gerados para o país como um todo a partir do aumento das exportações, geração de divisas, acesso a novas tecnologias e aumento de gastos em P&D.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. *The internationalization of the firm: a reader*. 2. ed. Londres: Thomson, 1999. 401 p.

CACAU SHOW. Disponível em: <<http://www.cacaushow.com.br/home>>. Acesso em: 8 fev 2017.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson, 2010. 522 p.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-31, 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

GUEDES, A. L. *Negócios internacionais*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 120 p.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 128-151, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increased market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

MEDEIROS, J. B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 306 p.

MOTA, R. B. *Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: "forma de entrada" e "seleção de mercado"*. 2007. Trabalho apresentado ao 3. Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo, 2007.

PESSOA, B. P.; LEITE, M. M.; MATOS, R. G. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso Cacau Show. *Revista Jovens Pesquisadores*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 50-77, 2014.

TELES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.



VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

**Contatos:** [nihfranco@hotmail.com](mailto:nihfranco@hotmail.com) e [famcassano@uol.com.br](mailto:famcassano@uol.com.br)