

Exportar é aprender: a pré-internacionalização de uma empresa têxtil*

Exporting is learning: the pre-internationalization of a menswear textile company

Eduardo Guilherme Nuncio

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
egnuncio@me.com

Graziela Breitenbauch de Moura

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Grazi1@univali.br

Ricardo Antonio Beduschi Sacavem

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
ricardosacavem@univali.br

Resumo

Este caso de ensino descreve a primeira exportação da marca L'unico, e a produção de vestuário masculino adulto da empresa EGN Têxtil após realizar, um plano de reestruturação de seu negócio. O caso se desenvolve a partir do interesse do proprietário Eduardo e da contratação do designer Ricardo para a prospecção da marca para o mercado interno e externo, em virtude das constantes crises cíclicas. A preparação da empresa para exportar dependia do nome da nova marca e da sua aceitação no mercado mundial, considerando os aspectos culturais. O caso real enfatiza dilemas vivenciados pelo proprietário e o designer quando o foco é a primeira exportação, destacando fatores essenciais legais, econômicos, culturais e sociais que deverão ser coordenados, informados e gerenciados quando se trata da pré-internacionalização de uma empresa. Também destaca a contribuição das redes de relacionamentos para a prospecção de novos negócios e potenciais parceiros.

Palavras-chave: caso de ensino; pré-internacionalização; aprendizagem; exportação; empresa têxtil.

Abstract

This case study describes the first export of the L'unico brand, and production of adult menswear by the company EGN Têxtil, after carrying out a plan to establish its business. The case starts from the interest of the owner Eduardo and the hiring of designer Ricardo to prospect the brand for the domestic and foreign market, due to the constant cyclical crises. The company's preparation for exporting had depended on the name of the new brand and its acceptance in the world market, considering cultural aspects. The real case emphasizes dilemmas experienced by the owner and the designer when the focus is on the first export, highlighting important legal, economic, cultural and social issues that must be coordinated, informed and managed when it

* Recebido em 20 de Agosto de 2019, aprovado em 04 de Fevereiro de 2021, publicado em 22 de Junho de 2021.

comes to the pre-internationalization of a company. It also highlights the contribution of social media for prospects of new businesses and potential partners.

Keywords: case study; pre-internationalization; learning; export; textile company.

INTRODUÇÃO

A empresa EGN Têxtil foi fundada no município de Itajaí, no Estado de Santa Catarina (SC), Brasil, no ano de 2009, com o objetivo de ser uma prestadora de serviço de *facção* e *private label* (tipo de terceirização da produção em que é produzido um produto ou um serviço com a marca de outra empresa) de forma organizada, legalizada e eficiente para as demais confecções. Nesse período, mesmo sendo microempresa, chegou a ter 21 funcionários registrados sendo considerado pelo sindicato patronal, uma das maiores empresas do segmento, em Itajaí e região.

A empresa iniciou a produção de vestuário masculino adulto com marca própria, denominada “4Phun” e prestava serviços de produção com as maiores confecções. Apesar da alta demanda de serviços, a rentabilidade diminuiu e não conseguia boa aceitação no mercado interno de marca própria, precisando que a forma de trabalho fosse revista.

No ano de 2015, a empresa tomou a decisão de encerrar somente com os serviços de *facção* e efetuou uma reestruturação interna. Com isso, rescindiu os contratos de trabalho com suas costureiras próprias e optou pela contratação de empresas terceirizadas especializadas em produção de roupas, permanecendo com os funcionários gestores em seu quadro funcional.

Com o plano de reestruturação do negócio, o gestor Eduardo Guilherme Nuncio contratou o Designer de Moda Ricardo Sacavem. Juntos, identificaram os problemas de aceitação da marca anterior, que eram: dificuldade de pronúncia do nome, estilo e planejamento. A marca 4Phun já tinha destino definido: sua extinção.

- Já possuímos a expertise de qualidade de produção para confeccionar roupas, mas criaremos uma marca voltada para o mercado interno e externo e desta vez, faremos um forte planejamento de qualidade, marketing e design. Não quero cometer os mesmos erros feitos com a 4Phun – disse Eduardo em sua primeira reunião com Ricardo.

O objetivo da empresa era criar uma nova marca de roupas masculinas para atender tanto o mercado interno quanto o externo, considerando os aspectos culturais e de fonética da língua para facilitar a pronúncia, uma logomarca nova, público alvo e estilo.

Criou-se então a marca L´unico, que significa “O único” em italiano. A escolha pelo idioma foi natural, pois atendia o mercado regional do Sul em virtude de sua colonização italiana no período entre 1870 e 1920 (GOMES, 2000) e o mercado internacional, afinal, a moda italiana sempre teve um prestígio e um reconhecimento a partir dos anos 50, em consequência do design, ternos, artistas como Pucci e Fellini, e estilistas como Valentino, Gucci, Prada e Versace (LUPINACCI, 2004).

Pelo fato de ambos, Eduardo e Ricardo, terem formação acadêmica em comércio exterior, e estar definido no planejamento estratégico a atuação ao mercado externo, em 2016, iniciou-se em paralelo à coleção, a identificação da documentação necessária para a habilitação da empresa para a exportação perante a Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2015) e dos outros órgãos públicos.

- *Futuramente teremos que adaptar nossos produtos para determinados países. Precisaremos ser flexíveis em nossas negociações com relação à adaptação ao mercado. Poderemos produzir roupas maiores ou menores e alterarmos as cores ou mesmo as estampas caso o cliente precise para fecharmos negócios.* – comentou Eduardo em uma das constantes reuniões.

- *Faremos uma coleção híbrida mesclando as principais tendências, sem nos tornarmos regionais. Assim, teremos uma maior gama de possíveis compradores.* – respondeu Ricardo.

Quanto mais a nova marca tomava forma, mais perguntas surgiam sobre a preparação da empresa para a pré-internacionalização e o futuro da mesma. As principais indagações iniciais eram: Como a empresa entraria no mercado externo: pela exportação direta ou indireta? Como realizaria a prospecção para o mercado externo? Qual(is) estratégia(s) a empresa utilizaria como primeiro passo? Para onde a empresa exportaria? O produto teria boa aceitação? Como formularia o preço de venda? Por onde começaria a pesquisa? Quais seriam os custos para o mercado externo? Como saberia se o cliente seria confiável a ponto de garantir a compra?

A EMPRESA

A EGN Têxtil criou a marca registrada L'unico para o mercado nacional e em vias de registro internacional. Caso os futuros clientes solicitassem o uso de suas marcas próprias, a empresa também aceitaria mediante contrato de licenciamento. A empresa aumentou seu *mix* de produtos desde a primeira coleção em 2016, quando iniciara com apenas algumas camisetas, regatas polos e cuecas. Além de aumentar os modelos e os estilos destes itens, incluiu bermudas, *kit's* de camisetas e cuecas, e camisas em geral. A partir de 2018, iniciou a produção de uniformes escolares, uniformes profissionais e roupas promocionais em geral apenas com a marca EGN Têxtil. A marca L'unico permaneceu apenas para itens de vestuário masculino adulto para o mercado interno e externo.

A empresa optou pela terceirização da produção com os seus parceiros, e focou internamente pela gestão organizacional e financeira.

A EGN Têxtil, em 2018, com o início das operações em uniformes escolares, abriu filial comercial (*show room* e vendas) na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul (RS), para atendimento aos pais que almejam adquirir os uniformes do colégio Marista Conceição, um dos maiores colégios do RS. O padrão de qualidade aplicado em suas peças do mercado externo era agora trazido para os produtos de uniformes dos alunos nesta localidade, em Passo Fundo - RS. A produção continuou na matriz em Santa Catarina (SC). O objetivo desta filial foi atender apenas aos clientes regionais como ponto de venda e captação de novos clientes.

A PROSPECÇÃO DE MERCADO

Como passo inicial da prospecção de mercado, Eduardo e Ricardo produziram um catálogo em inglês para os seus produtos: cuecas, camisetas, camisas polo e regatas em que constavam todas as informações detalhadas necessárias bem como a apresentação da empresa, suas linhas, materiais e uma proposta comercial ao final, conforme figura 1, 2 e 3:

Figura 1 – A Marca



Fonte: L'unico (2017).

Figura 2 – Capa do Catálogo dos produtos L'unico



Fonte: L'unico (2017).

Figura 3 – Interior do Catálogo de produtos L'unico



Fonte: L'unico (2017).

Para a internacionalização da empresa, por meio da modalidade de exportação direta ou indireta com a interveniência de uma terceira empresa podendo ser uma *trading company* ou comercial exportadora, foi realizada a classificação das mercadorias de acordo com a Tarifa Externa Comum (TEC). Com a classificação, a EGN Têxtil pode identificar quem estava comprando no mercado mundial e para onde o Brasil estava exportando.

No Quadro 01, são identificadas as classificações fiscais das mercadorias produzidas pela empresa:

Quadro 01 – Classificação Fiscal das Mercadorias

NCM	Descrição dos produtos
6109.1000	Camisetas de algodão
6109.9000	Camisetas de outros materiais (sintéticos)
6107.1100	Cuecas de algodão
6107.1200	Cuecas de outros materiais (sintéticos)

Fonte: Comex Stat (2017).

Pesquisas diretas de prospecção de clientes estrangeiros foram realizadas pela própria empresa em sites de *marketplace*, B2B e portais governamentais de comércio exterior. Outrossim, foram contatados os SECOMS (SETORES DE PROMOÇÃO COMERCIAL DO BRASIL NO EXTERIOR, 2017), os relatórios da APEX-BRASIL (AGÊNCIA DE BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS, 2017), o site Invest & Export Brasil (2017) e algumas negociações com terceiros, resultando em uma lista consolidada com mais de quatrocentos empresas cadastradas, sendo eles no geral distribuidores, varejistas e importadores, localizados em diferentes mercados, tais como Africano, Sul Americano, Europeu e Australiano.

Os relatórios de pesquisa de mercado da APEX-BRASIL informaram muitos detalhes dos países, mas fatores comuns em quase todos eram a constante sugestão de que as formas mais fáceis de entrada em um mercado estrangeiro eram por meio da contratação de uma empresa *trading* compradora ou um agente internacional e a participação da empresa em feiras.

Em uma carta de apresentação da empresa e constante *follow-up*, além da explicação da necessidade de busca por clientes, a EGN Têxtil informava a classificação fiscal de seus itens pelas NCM e a maioria dos SECOM respondia dentro do prazo de 1 a 3 semanas com possíveis interessados ou sugestões de parceiros em suas áreas de atuação.

Coube à empresa EGN Têxtil filtrar os relatórios de empresas recebidos para verificar quais eram relevantes seguindo alguns critérios como: porte da empresa, segmento, ano de fundação, informações públicas em geral, além de verificar todos os contatos, endereços, telefones e e-mails. Com a coleta de dados verificada, criou-se um novo modelo de carta de apresentação em inglês ou espanhol a ser encaminhado por e-mail, conforme o país, convidando o futuro comprador a visitar o site oficial da marca e comprometendo-se a enviar um catálogo, caso houvesse interesse.

- *Por sermos a L'único, precisamos oferecer um diferencial aos nossos futuros clientes para agregar valor ao nosso produto.* - afirmou Eduardo.

- *Vamos oferecer um diferencial em design, material e qualidade.* - respondeu Ricardo.

A cadeia de valor deve ser sustentável e integrada a todas as atividades de uma empresa (De Moura; Saroli, 2020). A marca contou com um *design* diferenciado para seus produtos com estampas, formas, costuras ou mesmo materiais utilizados na sua confecção com destaque a alguns itens, como peças produzidas com algodão de ótima qualidade, qualidade primorosa no acabamento - como exemplo uma boa costura - encontros de emendas e tolerância ao encolhimento e perda de cor, e outras, com algodão orgânico certificado, ou então com mistura de algodão e poliéster proveniente da reciclagem de garrafas PET (ECOPET). Esses fatores chamaram a atenção de compradores em feiras internacionais e clientes prospectados.

A EGN Têxtil passou a adotar os melhores padrões de qualidade na produção de suas peças, assim como grandes marcas. Tais detalhes no acabamento das peças chamaram atenção no mercado interno por terem uma excelente relação custo benefício ao cliente final e um produto de ótima qualidade com um preço mais atrativo que marcas famosas. Porém, no mercado interno, o cliente priorizou mais preços e qualidade do que enfoque ecológico, como os empregados nos itens de algodão

orgânico e de ECOJET. Os produtos ecológicos foram mais dinâmicos e aceitos em determinados países no exterior do que no Brasil. Por isso, ao dirigir-se ao mercado externo, a empresa optou pela sustentabilidade com os itens ecológicos.

O ano de 2016 foi de preparação dos produtos e de elaboração de material, ou seja, de intensificar a pré-internacionalização da empresa, e em 2017 foi focado para a entrada no mercado da Oceania e da América Latina. Assim, os materiais publicitários estavam prontos, bem como os modelos de documentos para exportação. A empresa iniciou a participação em programas governamentais, tais como PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora) da agência governamental APEX-BRASIL e de outros eventos para a exportação, tais como rodadas de negócios e eventos paralelos.

Nestes eventos, dos quais o Eduardo participou, outras empresas, tais como lojistas, importadores externos e mesmo comerciais exportadoras nacionais, demonstraram interesse nos produtos e no material publicitário e comercial desenvolvido pela empresa. A EGN Têxtil, em sua proposta comercial, apresentava um detalhe que a diferenciava dos demais: seus preços em euro e dólares. Tais preços foram realmente calculados com base nos custos previamente identificados para a exportação e não meramente o preço do mercado interno em razão do câmbio, como é o habitual. Este fato despertou interesse nas empresas pelo preparo, transmitindo confiança ao cliente.

Em um dos encontros, a EGN apresentou seus produtos a uma empresa comercial exportadora do Rio de Janeiro (RJ), com o intuito de realizar a exportação indireta, a qual interessou-se e, já que iria expor na Feira Internacional de Moçambique - FACIM (em agosto/2017) levou determinados produtos da marca L'unico para a feira. Diversos clientes em potencial solicitaram amostras, propostas comerciais e sugestões para a EGN adaptar o produto ao mercado local. Até o final de 2017, negociações estavam em andamento com estes clientes, com tendência de concretizar futuros pedidos.

Além disso, a empresa foi convidada para participar da feira Expo Aladi, realizada na cidade de Santa Cruz de La Sierra (em outubro/2017). Neste evento, foram realizadas rodadas de negócios com compradores e agentes de comércio exterior de vários países da América Latina. No local, Eduardo pôde expor os produtos sob a marca L'unico a potenciais compradores e ter uma agenda de negócios. No evento, ocorreram reuniões de *networking* paralelos, em que clientes e agentes não previamente identificados conheceram os produtos L'unico, levando-os para seus países com amostras e propostas comerciais para análises posteriores. Até este momento, tratativas com potenciais clientes estavam ainda em análise e adequações de produtos para avaliações.

A PRIMEIRA NEGOCIAÇÃO

A primeira negociação efetiva, que gerou a primeira exportação, foi para um cliente da Austrália em julho de 2017, por meio da interação de um contato em comum, um agente comercial, entre ambas as partes. Neste primeiro momento, foram efetuados contatos telefônicos, via aplicativos como *Skype* e *WhatsApp* e e-mails. O cliente já importava produtos de outros fornecedores na Europa na área feminina, porém, não contava com produtos masculinos em sua loja.

Primeiramente, foram enviados os catálogos. Entretanto, houve uma filtragem em razão da real necessidade do cliente e o estilo de sua loja, que era de produtos ecológicos e naturais, pois prezava pelo meio ambiente e tinha em sua maioria, como

público-alvo, surfistas, jovens e frequentadores de praia. Foram feitas então amostras dos produtos com algodão orgânico e PET, além de novas peças exclusivas. Remetidas ao cliente, o mesmo aprovou os produtos, porém pediu um ajuste de tamanho, aumentando a altura das peças para atender às necessidades locais. Ajustes efetuados, preços readequados e renegociados, adaptações nas embalagens, etiquetas e nos produtos, a aprovação do cliente seguiu e então iniciou-se os procedimentos para produzir os lotes.

Foram oferecidos os produtos com a opção de preços FOB (*Free on Board*) e pagamento antecipado. O mesmo questionou se a empresa conseguiria um preço interessante para transformar em CIP (*Carriage and Insurance Paid to* – Transporte e Seguros pagos até), o Incoterm (*International Commercial Terms* – Termos do Comércio Internacional) da negociação com o valor do frete aéreo e seguro internacional incluso até o cliente final. Além disso, em razão da distância, o frete marítimo tornou-se inviável para o cliente devido a sua programação de vendas e estação do ano com o *leadtime* de aproximadamente 50/60 dias de viagem. Optou-se, então, pelo frete aéreo cujo trâmite ocorreria em aproximadamente 7/10 dias.

Como o cliente era novo e a empresa estava iniciando no mercado, negociou-se por dividir o lote em duas entregas menores, sendo uma em dezembro de 2017 e o saldo dos produtos embarcariam em janeiro de 2018. A produção do produto foi iniciada utilizando externamente a marca do cliente (*Private Label*). O primeiro lote ficou pronto em dezembro e, quando a empresa foi iniciar o registro da Declaração Única de Exportação (DU-E), descobriu-se que o acesso aos sistemas SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior) da Receita Federal do Brasil (RFB) e a habilitação no RADAR (Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros) haviam expirado, mesmo sem terem sido utilizados. A empresa exportadora tomou conhecimento que a empresa estava automaticamente desabilitada de exportar mercadorias pelo fato de não ter praticado atos nos sistemas de comércio exterior no período de doze meses da sua habilitação. Vale ressaltar o esforço e as despesas pagas no início de 2017 para obter o acesso e ter a sua expiração sem o uso. De acordo com a legislação, o prazo era de um ano, informação não observada por Eduardo, sendo a responsabilidade da EGN Têxtil.

Diante do problema da DU-E e da habilitação no RADAR, utilizou-se então uma empresa comercial exportadora do RJ para intermediar o envio. Os materiais foram enviados antes do natal ao Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos (São Paulo-SP) para embarque, porém, por causa do excesso de embarques e pequenos erros documentais quanto ao peso bruto do produto e dos que constavam nos documentos sob responsabilidade da empresa exportadora, o embarque atrasou alguns dias, embarcando ao cliente no final de 2017.

O saldo dos produtos embarcou em janeiro de 2018 já com os devidos ajustes, sem maiores contratemplos e dentro da normalidade. Este primeiro processo foi identificado na empresa como um “*case de lessons learning*” para futuros embarques.

Como parte do aprendizado, a empresa EGN Têxtil, ao incluir no processo a exportação por meio de uma comercial exportadora, não estava preparada para o custo adicional do intermediário. O valor não estava previsto na fase inicial de preço de venda e era muito alto comparando com o valor do embarque. Além deste custo, identificaram-se outros custos específicos do aeroporto de embarque, pois as despesas estavam inicialmente calculadas com o frete marítimo, sendo posteriormente recalculados como aéreo. Isso foi um custo extra burocrático que impactou no resultado. O processo foi refeito e os custos foram pagos novamente para obter a habilitação do RADAR e do SISCOMEX, pois a “renovação” é um

processo novo desde o início, com seus encargos, morosidade, dificuldades e burocracia.

Alguns pontos chamaram a atenção da EGN Têxtil com o cliente potencial, pois ele adquiriu um produto brasileiro ao invés de um produto chinês, mais próximo da sua localização e com melhor preço. A empresa importadora destacou a aversão dos seus clientes ao produto chinês no mercado australiano e, também, o quanto o Brasil é bem visto em seu mercado. A EGN Têxtil desconhecia esta informação. Com este comentário na fase negocial, foi inclusa na etiqueta em inglês da L'unico que acompanhou os produtos, a inscrição: "*made by brazilian hands*". Este slogan passou a ser destacado em todos os seus produtos do mercado interno e externo, pois a EGN Têxtil salientava aos seus clientes internos que o mesmo produto era exportado com a mesma qualidade do mercado nacional conforme Figura 04:

Figura 4 – Tags Internacionais dos produtos



Fonte: EGN Têxtil (2017).

Entretanto, mesmo com tais dificuldades e custos, a EGN Têxtil estabeleceu como sua meta a inserção gradativa da empresa no mercado externo. Seu esforço com parceiros, clientes, comerciais exportadoras, feiras e eventos foram neste sentido de, gradativamente, aumentar a participação no mercado externo.

A empresa tinha conhecimento que a prospecção de mercado era um movimento contínuo e de aprendizagem com duração de médio e de longo prazo e que apresentava custos, mudanças nos produtos, amostras personalizadas que poderiam ser altas, envios de amostras para o exterior e as participações em feiras e eventos eram despesas elevadas. Mesmo assim, estava confiante com a experiência da primeira exportação para o mercado australiano.

Nesse momento, o importador australiano está avaliando outros produtos desenvolvidos para as novas coleções, sendo que algumas peças são exclusivas para

ele. Além deste cliente, um potencial importador de Cuba contatou a empresa com a solicitação de uma cotação.

Com isso, quais seriam as futuras etapas que precisariam ser modificadas pela empresa para o sucesso da sua expansão nos mercados estrangeiros, quando comparadas à primeira exportação para a sua internacionalização? Quais estratégias a empresa deveria planejar para esta nova negociação internacional com o importador australiano já que a primeira exportação havia sido uma grande e desafiadora aprendizagem e de *know how*? É interessante para a empresa negociar com este novo cliente cubano, visto que o Brasil passa por uma grande mudança na presidência e o governo buscará “países amigos” e que tenham uma economia saudável? (VEJA, 2019)? Qual planejamento a empresa deveria fazer para transformar as exportações ocasionais ou esporádicas em futuras exportações ativas?

Notas de Ensino

Objetivos educacionais e utilização recomendada do caso

Este caso de ensino descreve a trajetória real da primeira exportação da empresa EGN Têxtil, uma empresa de confecção de roupas masculinas com o propósito de exportar os seus produtos como cuecas, camisetas, camisas polo e regatas. Promove uma reflexão da preparação da empresa durante a pré-internacionalização e de sua primeira negociação internacional. O caso explora os desafios da preparação das pequenas e médias empresas (PMEs) de países emergentes para entrarem no mercado internacional (RIBAU; MOREIRA, 2018).

O professor, na aplicação do caso para ensino verificará as percepções que os alunos terão ao buscar soluções e alternativas durante a discussão do caso, que no primeiro momento, geralmente serão sugestões de processos de vivência de experiências aprendidas em sala de aula pelos alunos e de experiências, ou seja, os saberes prévios, e que devem ser, respeitosamente, considerados. Neste momento, vários alunos desejarão destacar as possibilidades da empresa EGN Têxtil não ter os mesmos erros que ocorreram no primeiro processo. Sugere-se então, ao professor, pontuar e articular as informações e os resultados com a teoria acadêmica de forma ordenada, sistêmica e organizada, fazendo com que os alunos percebam outros cenários e visões que poderão ser compreendidos a partir das circunstâncias que a empresa aprende em sua primeira exportação, sempre vinculando a teoria para explicar a aprendizagem experiencial das estratégias de entrada no mercado internacional e da pré-internacionalização. Apresentar as teorias e os modelos de internacionalização ajudarão o professor e os alunos a obterem um maior potencial para produzir explicações abrangentes sobre o caso.

Quanto à escolha do agente, é importante o professor abordar o conhecimento da empresa sobre o mercado alvo e legislações, preços justos, experiência comprovada e reputação no mercado.

Vale destacar que o processo de aprendizagem da primeira exportação é relevante para a empresa pelo desenvolvimento de novas potencialidades, conhecimento e aprimoramento de estratégias que possam conduzir em capacidades dinâmicas (DE MOURA; FLORIANI, 2017a, 2017b; DE MOURA; SAROLI, 2020).

O uso da tag *made by brazilian hands* é um destaque para a empresa pela valorização de um produto brasileiro que é bem aceito economicamente e culturalmente no mercado estrangeiro.

A utilização de uma abordagem dialógica será importante na aplicação deste caso para ensino que ampliará a base sociointeracionista. Morin (1999) destaca que a abordagem da dialogia pode reconhecer diferentes explicações e perspectivas em relação a uma determinada leitura de mundo, e busca associar os elementos que a compõem, ligando o todo às partes.

Assim, uma dinâmica interessante será propor aos alunos e/ou participantes a divisão em grupos de forma colaborativa e cooperada e utilizar a estratégia de solução de problemas, que permitirá o desenvolvimento do pensamento reflexivo e crítico para a descoberta de possíveis alternativas para determinado problema com a utilização criativa da capacidade dos participantes.

O professor poderá, previamente, trabalhar com estudos de textos relacionados à teoria e modelos de internacionalização ou à preparação da empresa para se internacionalizar para que os alunos possam conhecer, analisar e interpretar ideias como forma de examinarem com maior profundidade e conhecimento o caso para ensino e a compreender um processo real.

O caso se propõe a atender alguns objetivos de ensino: (a) compreender as aprendizagens da empresa para a inserção internacional; (b) apresentar a importância da pré-internacionalização para a empresa; (c) destacar os principais entraves burocráticos vivenciados pela empresa no processo de internacionalização; (d) decidir se a estratégia de internacionalização da empresa para a inserção da marca no exterior foi bem sucedida; (e) descrever as principais mudanças estratégicas de entrada para a internacionalização da EGN Têxtil, e; (f) verificar as adaptações nos produtos e nos serviços requeridos pelo mercado externo.

O caso descreve os fatos que ocorreram durante o processo da primeira exportação da empresa EGN Têxtil. Ela realizou a primeira exportação em 2017, um ano de muitas dificuldades no Brasil, diante das conjunturas econômicas, tributárias e políticas encontradas pelas pequenas empresas de manterem as suas “portas abertas”. Com estas dificuldades, a empresa partiu da premissa de trabalhar com o mercado externo e de produzir somente pedidos fechados solicitados pelos futuros importadores e por lojistas no mercado interno.

A inserção da empresa no mercado externo é uma importante e árdua tarefa, pois exige persistência da empresa em analisar os mercados, fazer prospecções, participar de feiras internacionais e ter uma boa comunicação com os compradores estrangeiros. Ressalta-se que realizar o primeiro embarque de acordo com as legislações brasileiras, para que tudo esteja de acordo com as normas, é uma experiência através da qual a empresa adquire conhecimento e aprendizagem.

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação da área de Administração e de Comércio Exterior e pós-graduação, nas disciplinas relacionadas aos negócios internacionais, de negociações internacionais, internacionalização de empresas, estratégia competitiva, empreendedorismo internacional, inovação e logística, marketing global, câmbio, direito aduaneiro, exportação e sistemática de comércio exterior. Pode ser usada em cursos de treinamento nas empresas como forma de abordar o assunto da pré-internacionalização, da preparação da empresa e para verificar as articulações estratégicas dos participantes. Assim, algumas sugestões de questões são propostas a seguir.

Objetivos de ensino

O caso atende aos seguintes objetivos de ensino:

- (a) Compreender as aprendizagens da empresa para a inserção internacional;
- (b) apresentar a importância da pré-internacionalização para a empresa;
- (c) destacar os principais entraves burocráticos vivenciados pela empresa no processo de internacionalização;
- (d) verificar a estratégia de internacionalização da empresa para a inserção no exterior;
- (e) descrever as principais mudanças estratégicas de entrada para a internacionalização da EGN Têxtil;
- (f) verificar se as adaptações nos produtos e nos serviços requeridos pelo mercado externo podem trazer benefícios à empresa.

Fonte dos dados

O caso L'único traz uma experiência real do primeiro processo de exportação da empresa têxtil localizada no município de Itajaí, no Estado de Santa Catarina (SC), Brasil. Assim, o caso apresenta a abordagem qualitativa por meio de dados primários e secundários, com informações fidedignas, trazendo ao leitor uma realidade que permeia as empresas que pretendem exportar quando da realização de seu primeiro processo de negociação e posterior embarque do pedido.

A coleta de dados primários para a construção do caso para ensino deu-se por meio das narrativas do gestor da empresa e do colaborador, designer de moda, com entrevistas em profundidade e observação direta dos autores que participaram das atividades da primeira negociação. É válido ressaltar que o importador australiano apontou adaptações no produto para a empresa exportadora que foram necessárias para a expansão de seus produtos e que a fortaleceram para alcançar o nível de competitividade, aprendizagem e de inovação requerido pela empresa importadora. Apesar de algumas exigências e adaptações estarem relacionadas ao tamanho das peças, para a empresa foi um processo de aprendizagem, pois a readequação foi em todo o produto como: mangas, larguras e altura das peças específicas do mercado australiano. As etiquetas sofreram modificações técnicas, de desenhos e posição.

Assim, destaca-se que a visão empírica do caso para ensino foi observada pelos autores na coleta de dados e de informações e articulada pelo gestor e designer de moda da EGN Têxtil diante do compromisso inicial com a exportação e dos estímulos e das dificuldades encontrados no primeiro processo.

Os dados secundários foram obtidos por intermédio dos documentos da empresa, site L'único (2017), das NCM do site ComexStat (2017), dos endereços dos Secom (2017) do Brasil no exterior, das listas de empresas importadoras cadastradas no Invest & Export Brasil (2017), da participação da empresa na ApexBrasil (2017) e dos dados estatísticos da Secretaria de Comércio Exterior (2017) que foram importantes para a prospecção de mercado e de informações para este caso.

Sugestão de questões para análise e discussão

É apresentada uma sugestão de questões que podem ser articuladas pelo(a) professor(a) para promover a discussão do caso em sala de aula. Destaca-se que outras questões poderão ser formuladas e exploradas de acordo com as informações dos problemas e dos desafios apresentados pelo gestor e pelo designer da empresa frente à pré-internacionalização e à primeira exportação da empresa.

(a) As teorias de network oferecem às PMEs oportunidades, aprendizagens e potenciais parceiros para a entrada nos mercados externos. O nível de comprometimento adquirido com o potencial cliente, a percepção de aspectos específicos do mercado, bem como a identificação de regras e normas envolvidas na negociação internacional do produto, podem desenvolver recursos adicionais para a PME quanto à “*liability of foreignness*” e para a entrada em novos mercados. Avalie as principais aprendizagens da EGN para a entrada nos mercados e destaque o(s) modelo(s) de processo de internacionalização teórico que representa a experiência da empresa:

Conforme relatado no caso, nos relatórios de pesquisa de mercado da APEX-BRASIL, era constante a sugestão de que as formas mais fáceis de entrada em um mercado estrangeiro seriam pela contratação de uma empresa *trading company* compradora e/ou de agentes internacionais para a representação e a participação da empresa em feiras. A empresa precisava criar a sua rede de relacionamentos (CISI; DEVICIENTI; MANELLO; VANNONI, 2020) nos negócios nos diversos canais de distribuição e procurava mercados para diversificar (RAUCH; ROSENBUSCH; UNGER; FRESE, 2016). A utilização do modelo comportamental de processo de internacionalização a partir do perspectiva de rede de relacionamentos (Teoria de Networks) pode explicar a interação entre a EGN Têxtil e o importador e sua evolução. O relacionamento empresarial, social e pessoal da EGN Têxtil com o importador australiano influenciou para a competência de estabelecer uma posição na rede de forma vantajosa, bem como na busca de oportunidades que emergiram dos *networks* nos quais a empresa estava inserida servindo de “ponte” para um novo mercado. A teoria de *networks* está relacionada às direções estratégicas e ações com que a empresa faz os seus negócios de acordo com o contexto em que está inserida. Esses laços fortes permitem a troca de informações mais refinadas, de conhecimento tácito, baseados na confiança e na resolução de problemas em conjunto e em parcerias (PRESUTTI; ODORICI, 2019).

Este caso descreve o gradual desenvolvimento do conhecimento que a firma tem do mercado externo e do processo de comprometimento crescente com o mercado em que opera. A entrada da EGN Têxtil em um mercado e na rede de relacionamentos entre pessoas e empresas envolveu comprometimento e conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 2011). Johanson e Vahlne (2006) ressaltam que o desenvolvimento de relacionamentos de negócios com redes de outros países são “pontes” para a empresa entrar em mercados estrangeiros. Ademais, Coviello (2015) destaca que a cultura organizacional predominante é propícia para a exploração ativa de novas oportunidades no mercado estrangeiro. Johanson e Vahlne (2006) enfatizam que o relacionamento comercial das empresas é o elemento central na definição de rede de negócios e que o desenvolvimento de relacionamentos pode ser explicado como um processo de troca social (DWYER; SCHURR; OH, 1987) em que duas partes gradualmente e interativamente aprendem sobre o outro, constroem confiança uns nos outros e comprometem-se a trocar uns com os outros (ANDERSON; WEITZ, 1992; FELZENSZTEIN; CIRAVEGNA; ROBSON; AMORÓS, 2015). A perspectiva do empreendedorismo é atribuída ao perfil do empreendedor na tomada de decisões para os movimentos internacionais (TERJESEN; HESSELS; LI, 2016; SCHWENS; ZAPKAU; BIERWERTH; ISIDOR; KNIGHT; KABS, 2018; AUTIO, 2017; SANTOS-ÁLVAREZ; GARCÍA-MERINO, 2018). Assim, um “empreendedor de mercado” busca novos mercados estrangeiros (BRUNEEL; DE COCK, 2016). Com isso, percebe-se que a EGN Têxtil prospectaria os seus mercados pelo perfil

empreendedor do seu gestor procurando reconhecer e explorar oportunidades (AMORO'S; CIRAVEGNA; MANDAKOVIC; STENHOLM, 2019; VERBEKE; CIRAVEGNA, 2018, REUBER; KNIGHT; LIESCH; ZHOU, 2018) bem como desenvolver parceiros de negócios.

Na medida em que a EGN adquiriu novos conhecimentos sobre os mercados estrangeiros, o nível de comprometimento com o exterior foi aumentando, evidência da aprendizagem adquirida por meio do processo de internacionalização (CASILLAS; ACEDO; BARBERO, 2010; STOIAN; RIALP; DIMITRATOS, 2017).

Então, percebe-se que as primeiras aprendizagens da EGN Têxtil seriam de prospectar potenciais clientes que realmente desejariam criar relacionamentos duradouros e comprometidos. Vale destacar que a prospecção de mercado é uma atividade que a EGN Têxtil imbuu em todo o ciclo de prospecção de clientes e de canais de distribuição para preparar melhor os produtos para o mercado-alvo e pesquisou com mais profundidade os hábitos culturais e as tendências mercadológicas.

A primeira exportação proporcionou um grande conhecimento para a empresa EGN Têxtil em aspectos institucionais específicos para operar no mercado australiano, além da inclusão de processos e rotinas nas atividades de gestão da empresa, bem como o monitoramento e o gerenciamento de atividades. O efeito deste processo de aprendizagem se deu a partir do modo de entrada de exportação indireta. A empresa estaria disposta a implementar níveis de modo de entrada mais elevados de comprometimento do mercado externo para novos locais devido às limitações de aprendizagem experiencial da sua primeira exportação no seu processo de internacionalização (SCHWENS; ZAPKAU; BROUTHERS; HOLLENDER, 2018).

(b) A pré-internacionalização é um estágio antecedente do processo da internacionalização que pode modelar para a decisão ou o comportamento de compromisso com o mercado estrangeiro. Em grupo, criem um conceito de pré-internacionalização da empresa. Posteriormente, apresente e discuta com os demais grupos, em sala de aula, estabelecendo pontos-chaves:

O estágio de pré-internacionalização é uma etapa de aprendizado fundamental para que a empresa se internacionalize com riscos menores (CLARKE; LIESCH, 2017) e maior suscetibilidade à expansão bem-sucedida, visto que as empresas possuem dificuldades para se internacionalizar devido a fatores como: escassez de recursos (KISS; FERNHABER; MCDOUGALL-COVIN, 2018), equipe com pouca experiência internacional e dificuldades temporárias que se dissipam com a familiaridade da empresa com o contexto e a internacionalização e que são categorizadas em desvantagens por serem novas (*liability of newness*) (ABDI; AULAKH, 2018; BROWMICK, 2019).

A pré-internacionalização é representada pelo comportamento da empresa até o momento em que realiza sua primeira exportação (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978). Tan *et al.* (2007, 2008) afirmam que durante o estágio de pré-internacionalização, a exposição da empresa a estímulos internos e externos inicia o processo de aprendizagem, desencadeando um impulso para a expansão ao mercado externo. A informação criada por este impulso pode ser internalizada na empresa dependendo de como é percebida pelo tomador de decisões tendo em vista seu comportamento atitudinal e psicológico, o pacote de recursos da empresa, bem como o efeito da rigidez. As informações que são internalizadas pela empresa tornam-se parte do seu recurso de conhecimento e de seus laços comerciais e, este acúmulo

de conhecimento experiencial, por sua vez, eleva o nível de prontidão para internacionalização da empresa (TAN; BREWER; LIESCH, 2007, 2008; PAZA; DE MOURA, 2018).

Na EGN, percebeu-se a pré-internacionalização com a criação da nova marca e de produtos híbridos que pudessem ter uma aceitação global, organização da etiquetagem e catálogos em língua estrangeira.

A empresa também se preparou com a questão burocrática das regulamentações aduaneiras previstas pela RFB.

O compromisso com a primeira exportação indireta pela EGN caracterizada pelas adaptações ao produto e ao impacto do ambiente institucional do país importador (MELO; BORINI; OGASAVARA, 2018) revelou ao potencial cliente australiano que a empresa estaria preparada para se moldar aos impactos específicos e necessários que o mercado almejava. É válido ressaltar que as atividades realizadas pela empresa exportadora melhoraram a sua capacidade (SWOBODA; OLEJNIK, 2016), motivação e compreensão (MUSTEEN; DATTA; FRANCIS, 2014) para a realização da sua primeira operação internacional e para explorar oportunidades internacionais (LI; YI; CUI, 2017).

(c) As PMEs são mais sensíveis aos obstáculos do comércio internacional que as grandes empresas. Descreva os principais entraves burocráticos vivenciados pela EGN Têxtil no processo de internacionalização:

Quando se trata da primeira exportação da empresa, é fundamental que o gestor saiba delinear as estratégias e as ações mais adequadas de forma a responder eficazmente aos desafios que são colocados para conduzir a empresa ao seu objetivo (ROY; SEKHAR; VYAS, 2016).

Para a empresa, podemos descrever alguns entraves:

- Quanto às legislações brasileiras e regulamentos: No Brasil, a empresa que pretende exportar deve se habilitar na Receita Federal do Brasil - RFB.

- adaptação do produto de acordo com as exigências do importador: na exportação de uma mercadoria para o mercado externo, recursos e adaptações nos produtos podem ser exigidas pelo importador (DATTÉE; ALEXY; AUTIO, 2018). Quando se trata de uma PME, as limitações financeiras podem ser um entrave para a inserção da empresa para o mercado externo. A falta de conhecimento sobre o mercado externo nas PME pode ser uma dificuldade para a diversificação de mercados quando comparadas com as grandes empresas (LU; BEAMISH, 2001). Contudo, a adaptação do produto como uma capacidade pode atenuar à PME uma maior responsabilidade às idiossincrasias do mercado estrangeiro, conhecimento do mercado externo e aos desafios do país hospedeiro (HOLLENDER; ZAPKAU; SCHWENS, 2017). Assim, os recursos e as capacidades podem permitir às empresas o desenvolvimento de estratégias de mercado (AINUDDIN; BEAMISH; HULLAND; ROUSE, 2007). Ainda, o efeito exportador pode ser reforçado pelo aprendizado, que pode derivar de uma maior economia de escala na produção propiciada pela atividade exportadora, maior pressão competitiva pela atividade internacional, melhorias das capacidades de produção e da qualidade dos produtos, melhorias na capacidade de inovação (ARAÚJO; SALERNO, 2015; ZHANG; ZHU; DE CIERI; DOWLING, 2018; HADDOUD; NOWINSKI; JONES; NEWBERY, 2019).

Muitos desafios são encontrados quando se trata da primeira exportação. O conhecimento dos sistemas legais, tanto do país de origem quanto ao de destino, é um deles. Os fatores comerciais como: a dimensão do mercado, os níveis de preços,

as semelhanças ou diferenças de hábitos de consumo, a concorrência e as barreiras à importação são aspectos relevantes para o exportador na sua inserção no mercado (CHEN, 2017).

Nesse contexto, políticas públicas devem estimular iniciativas e conexões (SOJLI; THAM, 2017) para reduzir as barreiras (YAN; WICKRAMASEKERA; TAN, 2018), apoiar modos de entrada para o desenvolvimento da internacionalização em PMEs e acessar oportunidades para a ampliação de redes e acordos de cooperação com os clientes estrangeiros. A expansão da internacionalização requer conhecimentos específicos e avaliações cuidadosas dos benefícios e dos custos (DE NONI; APA, 2015).

Vale considerar que os “vazios institucionais”, que é a ausência ou subdesenvolvimento das instituições, também vem ganhando mais importância na literatura dos negócios internacionais para entender como as empresas elaboram estratégias, sozinhas ou em conjunto com outras empresas, nos mercados emergentes (RAMAMURTI, 2016) focados por tensões e paradoxos nas interações das empresas com as instituições. Com isso, os vazios institucionais refletem condições institucionais que dificultam a interação ou a falta de ação de compradores e vendedores, ocasionando um custo mais alto para informações, habilidades e novas ideias, que por sua vez reduzem a probabilidade de resultados eficientes (DOH; RODRIGUES; SAKA-HELMHOUT; MAKHIJA, 2017). O conceito de custos de transações (WILLIAMSON, 1996) trata de soluções para minimizar os custos de se obter produtos e serviços diretamente no mercado, por meio da internalização de processos que sejam mais eficientes no emprego de recursos na sociedade. O autor destaca dois aspectos comportamentais que regulam os custos de transação: a racionalidade limitada da incapacidade do comportamento do ser humano de analisar todos os aspectos existentes na transação e o oportunismo relacionado às assimetrias das informações ou promessas desacreditadas visando a apropriação de lucros. Com isso, laços entre empresas ou relacionamentos sólidos entre elas podem permitir redução nos custos de transações fornecendo reputação, confiança e comprometimento nos negócios e no preenchimento dos vazios institucionais (KHANNA; PALEPU, 2000; SANTANGELO; MEYER, 2011).

(d) O processo de internacionalização de uma PME pode ser dinâmico. Algumas PMEs experimentam uma internacionalização gradual, começando com as exportações. Por outro lado, certas PMEs participam de atividades nos negócios internacionais desde o início ou logo após a sua criação. Verifique e justifique a escolha da estratégia da internacionalização da EGN Têxtil em sua primeira exportação:

A escolha de um modo de entrada no mercado externo é uma decisão crucial devido à escolha impulsionar o desempenho de uma empresa. O modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), conhecido como modelo de Uppsala, ressalta o processo de entrada como uma sequência de estágios de forma gradual, de acordo com o desenvolvimento da empresa e comprometimento crescente no mercado externo. O modelo destaca que a expansão seja para um único país de cada vez e em pequenos passos. Assim, a empresa começa exportando para um país pelo intermédio de um agente, estabelecendo graus mais avançados de internacionalização até estabelecer uma subsidiária de vendas e, em alguns casos, a produzir no país. Ademais, o estabelecimento de operações em novos países pode

estar relacionada à distância psíquica entre o país de origem e o novo país. Com isso, a firma em expansão prefere expandir para países com menores distâncias psíquicas (definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação entre dois países) (MARIOTTO, 2007).

O paradigma eclético da produção internacional de Dunning (1977, 1988) enfatiza um tripé dos fatores determinantes da distribuição espacial de atividades de empresas multinacionais: vantagens específicas da propriedade (*ownership*), efeito do local (*location*) e as vantagens de internalização (*internalisation*), intitulado com a sigla OLI, em inglês. O modelo explica a atuação das firmas no exterior de modo a entender o funcionamento da produção internacional e explicar a habilidade das empresas de atender os mercados com a exploração de vantagens.

Esses modelos de internacionalização ajudam as PME a identificarem fatores em que firmas bem sucedidas conseguem diversificar mercados e produtos com a expansão internacional, planejar e implementar operações de exportação, além de verificar os estímulos de governos para a promoção comercial.

Por isso, as opções do modo de entrada para o exterior devem ser analisadas intensamente. Muitas vezes, essas escolhas partem do pressuposto que seguem os esforços do comportamento estratégico do gestor da empresa com base em sua competitividade, eficiência e controle de seus recursos e também do interesse do comprador. Isso, porque o modo de entrada pode estar relacionado com a aprendizagem organizacional (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996), com a teoria dos custos de transação (BROUHERS; NAKOS, 2004), com a visão baseada em recursos (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HEBERT, 2007), com a distância política e cultural (ROY; SEKHAR; VYAS, 2016), com a experiência internacional do gestor (HOLLENDER; ZAPKAU; SCHWENS, 2017). A empresa deve estudar os diversos modos estratégicos de entrada, como: a exportação direta, a indireta, o uso de um agente internacional, o escritório, o centro de distribuição, *franchising*, contrato de produção (HELSEN; KOTABE, 2000) até os modos mais avançados de um investimento direto no exterior ou de um *greenfield* (BRUNEEL; DE COCK, 2016). A escolha pode ser conduzida de acordo com as oportunidades de negócios relacionadas à experiência acumulada, à aprendizagem e ao desempenho proporcionado à EGN Têxtil. Na área da gestão, o modelo comportamentalista visualiza o processo de internacionalização nas estratégias da perspectiva da rede de negócios entre empresa e mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2011). Com isso, o modo de entrada no exterior deve ser definido com base em informações concretas da empresa e com uma estrutura adequada de forma que possa atuar com competitividade nos mercados externos (BRUNEEL; DE COCK, 2016). A teoria de networks explica alguns processos de empresas, principalmente de PME, em que o desenvolvimento e os relacionamentos com outros atores tornam-se compreensíveis quando analisados à luz de relacionamentos (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

Na empresa EGN, o modo de entrada que mais se destacou foi a exportação indireta, pela inclusão no processo de uma empresa comercial exportadora. Vale ressaltar que a EGN desenvolveu a prospecção de mercado na própria empresa, participou das feiras internacionais, fez contatos diretos com os importadores e com agentes ampliando a sua rede de relacionamentos, pensando também na possibilidade da realização de exportação direta. Com isso, foi uma forma da empresa aprender e verificar estímulos internos e externos que possam capacitá-la e melhor prepará-la a um novo ambiente (STOIAN; RIALP; DIMITRATOS, 2017).

(e) Os estágios no processo de internacionalização podem ser caracterizados pelas transições das empresas de acordo com o grau de comprometimento para o mercado internacional. Dentre os diversos estágios, como as atividades de licenciamento, alianças estratégicas, escritórios no exterior para a venda direta, a PME pode identificar algumas mudanças estratégicas que deverão ser conduzidas para que ela alcance um melhor resultado em sua inserção. Descreva as principais mudanças estratégicas de entrada para a internacionalização da EGN Têxtil:

Junior (2010) enfatiza que as mudanças estratégicas podem ser incrementais ou quânticas na internacionalização e devem ser analisadas sob três perspectivas: 1) **conteúdo**: o que especificamente mudou ou a estratégia adotada pela empresa; 2) **contextos internos e externos** em que ocorreram as mudanças, com destaque para os recursos e as competências essenciais dos gestores da empresa bem como as forças ambientais: sociais, tecnológicas, político-legais, econômicas e culturais, o setor industrial e os movimentos competitivos; e, 3) **o processo**, ou as ações e as reações sistematizadas entre as partes.

As orientações estratégicas da empresa mostram a sua habilidade para competir de acordo com as necessidades de seu cliente no exterior. Com isso, a empresa é orientada para a captação das necessidades específicas dos consumidores em cada mercado (ROY; SEKHAR; VYAS, 2016).

Com esse novo fluxo de atividade, a exportação, o gestor ponderou como uma oportunidade para a empresa (WILLIAMS; GRÉGOIRE, 2015; HÄNELL; GHAURI, 2016; CLARK; LI; SHEPHERD, 2018), selecionando o modo de exportação indireta (venda de mercadoria do exportador por meio de uma comercial exportadora para o importador) efetivando transformações na empresa no orquestramento das mudanças (JUNIOR, 2010). A inovação e a melhora de produtos e processos de maneira contínua fez com que a empresa EGN aprendesse com outras empresas para poder incorporar este saber ou até mesmo poder melhorá-lo, permitindo a transferência do conhecimento a outros mercados, tornando a empresa mais global (ROY; SEKHAR; VYAS, 2016).

Percebe-se nos últimos anos, a grande participação das PME no mercado internacional (BRASIL, 2021), não se reservando somente às grandes empresas. Além disso, o desenvolvimento de relacionamentos é um processo que demanda tempo e recursos gerenciais que são consideráveis e estão envolvidos nessa construção (JOHANSON; VAHLNE, 2011). Na teoria da rede de relacionamentos, a internacionalização é compreendida no processo empreendedor que está imbuída no meio de negócios que conduzem para os mercados estrangeiros (AHMADIAN; ABDOLMALEKI, 2018).

Ressalta-se que a empresa deve analisar as opções estratégicas para a entrada no exterior diante do impacto das múltiplas facetas do ambiente institucional interno e externo (ROY; SEKHAR; VYAS, 2016). Assim, a escolha do modo de entrada é estratégica (AHI; BARONCHELLI; KUIVALAINEN; PIANTONI, 2017); sendo que alguns são de menores compromissos, pois não envolvem investimentos e por haver desconhecimento de certos países externos (DAVIS; DESAI; FRANCIS, 2000).

(f) A cultura de um país determina e influencia o que os fornecedores podem oferecer para um determinado mercado. A adaptação de um produto ou serviço deve ser intensificada para o ingresso em um novo país. Verifique se as adaptações nos produtos ou serviços requeridos pelo mercado externo podem trazer benefícios à empresa:

A adaptação implica em modificações que podem ser exigidas pelos mercados locais requerendo rigidez e capacidades nas rotinas locais (GALDEANO-GÓMEZ; PÉRES-MESA; AZNAR-SÁNCHEZ, 2016). A adaptação inclui variações no produto ou serviço que podem estar direcionados para determinados segmentos de clientes, externalizações por franchising, design de produto ou inovações de recombinações de modelos de negócios. Com isso, as adaptações visam às vantagens competitivas que impulsionam as receitas e os mercados (GHEMAWAT, 2007) e a absorção de experiências na exportação (GALDEANO-GÓMEZ; PÉRES-MESA; AZNAR-SÁNCHEZ, 2016). Assim, a perspectiva geográfica da firma pode afetar algumas vantagens específicas da empresa para esta integração nacional-global (AHI; BARONCHELLI; KUIVALAINEN; PIANTONI, 2017). As vantagens específicas da firma são capacidades únicas pertencentes à empresa que desenvolvem em produtos ou processos tecnológicos, marketing e distribuição de conhecimentos (RUGMAN, 2009; JIANG; HOLBURN; BEAMISH, 2020).

Os produtos da EGN definem o seu negócio e suas atividades. Os produtos produzidos para a exportação atenderam às necessidades de um mercado específico. A EGN, em sua operação internacional, ofertou os produtos com design, tecnologia, qualidade, estilo, embalagem e marca adequados à expectativa do seu cliente que trouxeram benefícios à empresa de realinhamento de seus produtos.

A empresa criou uma nova marca L'único direcionada para o mercado interno e externo. No seu primeiro pedido, o cliente solicitou a sua marca própria (*private label*) e a EGN Têxtil atendeu o pedido demonstrando sua aceitação ao cliente para a exclusividade da marca. A EGN Têxtil pretende oferecer a sua marca para novos clientes estrangeiros, pois à medida que uma marca se internacionaliza, torna-se mais forte. Serão necessárias precauções jurídicas para evitar que a marca seja registrada por concorrentes localizados em outros países, antes da chegada da mercadoria (CASTELO, 2012). Assim, ter um *brand equity* (valor agregado da marca) é ter um grande ativo para a empresa (AAKER, 1996).

Problemas enfrentados pela EGN Têxtil no momento do caso

A EGN Têxtil apresentou dificuldades, inicialmente, no cálculo de seus custos para o mercado externo. Mesmo listando todos os custos para a venda ao mercado externo, ainda assim, houve alguns não previstos inicialmente. Como custo adicional, podemos destacar taxa de intermediação da comercial exportadora e a taxa adicional de despesas quando os produtos foram despachados por por Guarulhos.

O problema mais relevante foi a falta de informação quanto ao prazo de validade da habilitação do exportador no sistema da Receita Federal (Radar) que expirou em um curto tempo (1 ano) após a sua emissão. Como a empresa não se atentou a esta informação, acabou perdendo a habilitação, impossibilitando a exportação direta. Com o acesso expirado, a empresa solicitou novamente o acesso e efetuou o pagamento destas taxas, o que implicou em mais custos à empresa, além de contratar a empresa comercial exportadora.

No recebimento de valores do exterior, há desconto da taxa de transferência internacional. Ou seja, o comprador enviou o valor correto em dólares e chegou ao Brasil um valor menor devido à taxa de transferência do exterior ao Brasil. Também há a diferença do dólar comercial, que é informado nos noticiários econômicos, e o que é obtido na conversão do câmbio na nacionalização. A taxa chega a ser maior do que 2% no valor do dólar, além dos custos do processo de fechamento do câmbio.

Tais valores não eram previstos inicialmente e tornam-se significativos com maiores valores.

Vale destacar a dificuldade na obtenção de informações que sejam relevantes e atuais de potenciais clientes no mercado externo. Países como Canadá, Alemanha e Japão possuem sites de divulgação de contatos e de propostas comerciais e de produtos para interagir com clientes e compradores e, no Brasil, determinadas informações que a empresa recebeu não estão atualizadas ou sequer conseguiu informações de potenciais compradores externos. Ou seja, o potencial exportador brasileiro tem um esforço extra para conseguir contatos externos em comparação com os demais países.

Referências

AAKER, D. Measuring brand equity across product and markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 102-120, 1996.

ABDI, M.; AULAKH, P. S. Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. **Journal of International Business Studies**, 49, p. 832-857, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0146-8>

AHI, A.; BARONCHELLI, G.; KUIVALAINEN, O.; PIANTONI, M. International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 1, p. 1-21, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.15.0130>

AHMADIAN, S.; ABDOLMALEKI, S. Network typology and international opportunity recognition: moderating role of entrepreneurial orientation. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 08, n. 17, p. 1-15, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0104-8>

AINUDDIN, R. A.; BEAMISH, P. W.; HULLAND, J. S.; ROUSE, M. J. Resource attributes and firm performance in international joint ventures. **Journal of World Business**, v. 42, n. 1, p. 47-60, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001>

AMORO'S, J. E.; CIRAVEGNA, L.; MANDAKOVIC, V.; STENHOLM, P. Necessity or opportunity? The effects of State fragility and economic development on entrepreneurial efforts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 4, p. 725-750, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258717736857>.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224379202900103>

APEXBRASIL - Agência de Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Estudos de oportunidades de mercados, 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/EstudosDeOportunidadesDeMercados>>. Acesso em: 16/03/2017.

ARAÚJO, B. C.; SALERNO, M. S. Technological strategies and learning-by-exporting: The case of Brazilian manufacturing firms, 2006–2008. **International Business**

Review, v. 24, n. 5, p. 725-738, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.004>

AUTIO, E. Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 11, p. 211-227, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1261>

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 151-166, 1996. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2%3C151::AID-SMJ799%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2%3C151::AID-SMJ799%3E3.0.CO;2-Z)

BRASIL. Receita Federal do Brasil - RFB. Instrução Normativa RFB nº 1603 de 15 de dezembro de 2015, revogado pela Instrução Normativa RFB nº 1984, de 27 de outubro de 2020.

BRASIL. Ministério da Economia - Secretaria de Comércio Exterior. Estatísticas, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-externior/pt-br/assuntos/comercio-externior/estatisticas>. Acesso em: 20/01/2021.

BROWMICK, S. How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 36, n. 1, p. 1-16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/CJAS.1482>

BROUHERS, K. D.; NAKOS, G. SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 3, p. 229-247, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>

BRUNEEL, J.; DE COCK, R. Entry Mode Research and SMEs: A Review and Future Research Agenda. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 135-167, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12291>

CASTELO, J. S. F. A internacionalização das marcas. In: COELHO, A. F. M.; MUGNOL, R. P. (Orgs). Os desafios da internacionalização: as empresas num contexto global. Caxias do Sul, RS: Educs, 2012.

CASILLAS, C. J.; ACEDO, J. F.; BARBERO, L. J. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 162-173, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.005>

CHEN, J. Internationalization of Chinese Firms: What Role Does Guanxi Play for Overcoming Their Liability of Outsidership in Developed Markets? **Thunderbird International Business Review**, v. 59, n. 3, p. 367-383, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie>

CISI, M.; DEVICIENTI, F.; MANELLO, A.; VANNONI, D. The advantages of formalizing networks: new evidence from Italian SMEs. **Small Business Economy**, v. 54, p. 1183-1200, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0127-0>

CLARK, D. R.; LI, D.; SHEPHERD, D. A. Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. **Journal of International Business Studies**, 49, p. 442-472, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3>

CLARKE, J. E.; LIESCH, P. W. Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. **Journal of International Business Studies**, 48, p. 923-940, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0110-z>

COMEX STAT. Exportação e importação em geral, 2017. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>. Acesso em: 16/03/2017.

COVIELLO, N.E. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 17-26, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>.

DATTÉE, B; ALEXU, O.; AUTIO, E. Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 466-498, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>

DAVIS, P. S.; DESAI, A. B.; FRANCIS, J. D. Mode of international entry: an isomorphism perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 239-258, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490904>

DE MOURA, G. B.; FLORIANI, D. E. A capacidade de exploitation e exploration na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 1-25.

DE MOURA, G. B.; FLORIANI, D. E. A evolução da ambidestria internacional nas pequenas e médias empresas (PMEs). **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 102-117, out./dez. 2017b. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4553>

DE MOURA, G. B.; SAROLI, L. G. Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). **The International Journal of Logistics Management**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0044>

DE NONI, I.; APA, R. The moderating effect of exploitative and exploratory learning on internationalisation–performance relationship in SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, 13, v. 2, p. 96-117, 2015. DOI: [10.1007/s10843-015-0148-6](https://doi.org/10.1007/s10843-015-0148-6)

DOH, J.; RODRIGUES, S.; SAKA-HELMHOUT, A.; MAKHIJA, M. International business responses to institutional voids. **Journal of International Business Studies**, 48, p. 293-307, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0074-z>

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251126>

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJIKMAN, P.

M. (eds). **The international allocation of economic activity**: proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm. Londres: Macmillan, p. 395-418, 1977.

DUNNING, J. H. The theory of international production. **The International Trade Journal**, v. 3, n.1, p. 21-66, outono de 1988.

FELZENSZTEIN, C.; CIRAVEGNA, L.; ROBSON, P.; AMORÓS, J. E. Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 53, s1, p. 145-160, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12188>

GALDEANO-GÓMEZ, E.; PÉREZ-MESA, J. C.; AZNAR-SANCHÉZ, J. A. Internationalisation of SMEs and simultaneous strategies of cooperation and competition: an exploratory analysis. **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 6, p. 1114-1132, 2016. DOI:10.3846/16111699.2014.959040

GHEMAWAT, P. Managing differences: The central challenge of global strategy. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 3, p. 58-68, 2007.

GOMES, A. D. C. **Imigrantes italianos**: entre a italianità e a brasilidade. IBGE. Brasil, v. 500, 2000.

HADDOUD, M. Y.; NOWINSKI, W.; JONES, P.; NEWBERY, R. Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. **Thunderbird International Business Review**, 61, n. 1, p. 43-60, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21972>

HÄNELL, S. M.; GHAURI, P. N. Internationalization of Smaller Firms: Opportunity Development through Networks. **Thunderbird International Business Review**, v. 58, n. 5, p. 465-477, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie>

HELSEN, K.; KOTABE, M. (2000). **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas. ISBN-10: 1118466489

HOLLENDER, L.; ZAPKAU, F. B.; SCHWENS, C. SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 250-263, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>

INVEST & EXPORT BRASIL. **Encontre Compradores Estrangeiros**, 2017. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 16/03/2017.

JIANG, G. F.; HOLBURN, G. L. F.; BEAMISH, P. W. Repeat market entries in the internationalization process: The impact of investment motives and corporate capabilities. **Global Strategy Journal**, v. 10, n. 2 p. 1-26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1206>

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 25-34, primavera-verão de 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model. **Management International Review (MIR)**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Markets as networks: implications for strategy-making. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484-491, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>

JUNIOR, M. D. M. O. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman Editora, 2010. ISBN 8577807614.

KHANNA, T.; PALEPU, K. The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 268-285, 2000.

KISS, A. N.; FERNHABER, S.; MCDUGALL-COVIN, P. P. Slack, Innovation, and Export Intensity: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-27, January 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12276>

L'UNICO. **Site Institucional**. 2018. Disponível em: <www.lunicomoda.com>. Acesso em: 11/02/2018.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de Networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 1, p. 50-83, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.5150-83>

LI, H.; YI, X.; CUI, G. Emerging Market Firms' Internationalization: How Do Firms' Inward Activities Affect Their Outward Activities? **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 13, p. 2704-2725, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2679>

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.184>

LUPINACCI, H. (2004). **Itália-Brasil: Moda italiana floresce após Segunda Guerra**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/noticias/ult338u4560.shtml>>. Acesso em: 23/12/2017.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MELO, P. L. R., BORINI, F. M., & OGASAVARA; M. H. Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, n. 2, p. 217-228, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21975>

MORIN, E. (1999). Por uma reforma do pensamento. In: PENA-VEJA, A., NASCIMENTO, E. (Org.). **O pensar complexo**: Edgar Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

MUSTEEN, M.; DATTA, D. K.; FRANCIS, J. Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: the role of international networks. **Global Strategy Journal**, v. 4, n. 3, p. 221-237, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1077>

PAZA, A. C. T.; DE MOURA, G. B. A relação entre a pré internacionalização das pequenas e médias empresas e os recursos para inovação. **Revista Empreender e Inovar**, v. 1, n. 1, p. 19-32, 2018.

PRESUTTI, M.; ODORICI, V. Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: the moderating role of entrepreneurial experience and networks. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 15, p. 697-720, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0533-4>

RAMAMURTI, R. (2016). Internationalization and innovation in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37, 13, p. E74-E83. DOI: 10.1002/smj.2553

RAUCH, A.; ROSENBUSCH, N.; UNGER, J.; FRESE, M. The effectiveness of cohesive and diversified networks: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 69, n.2, p. 554-568, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.011>

REUBER, A. R.; KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W.; ZHOU, L. International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 395-406, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0149-5>

RIBAU, C. P.; MOREIRA, A. C. SME internationalization research: Mapping the state of the art. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 35, n. 2, p. 280-303, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/CJAS.1419>

ROY, A.; SEKHAR, C.; VYAS, V. Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, p. 513-538, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>

RUGMAN, A. M. Is International Business Strategy Global or Regional? **European Management Journal**, v. 5, n. 27, p. 293-294, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.004>

SANCHEZ-PEINADO, E.; PLA-BARBER, J.; HEBERT, L. Strategic variables that influence entry mode choice in service firms. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 67-91, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.067>

SANTANGELO, G. D.; MEYER, K. E. Extending the internationalization process model: increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 7, p. 894-909, 2011.

SANTOS-ÁLVAREZ, V.; GARCÍA-MERINO, T. Motivational focus of international entrepreneurs in Spain: from early explorers to straggler exploiters. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 35, n. 3, p. 444-456, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/CJAS.1436>

SCHWENS, C.; ZAPKAU, F. B.; BROUHERS, K. D.; HOLLENDER, L. Limits to international entry mode learning in SMEs. **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 809-831, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0161-9>

SCHWENS, C.; ZAPKAU, F. B.; BIERWERTH, M.; ISIDOR, R.; KNIGHT, G.; KABST, R. International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-35, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12280>

SECOM - Setores de Promoção Comercial do Brasil no exterior. **Países**, 2017. Disponível em: <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/Secoms/Busca/frmBuscaSecom.aspx?i=p>. Acesso em: 16/03/2007.

SOJLI, E.; THAM, W. W. Foreign political connections. **Journal of International Business Studies**, v. 48, p. 244-266, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0059-3>

STOIAN, M-C.; RIALP, J.; DIMITRATOS, P. SME Networks and International Performance: Unveiling the Significance of Foreign Market Entry Mode. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 1, p. 128-148, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12241>

SWOBODA, B.; OLEJNIK, E. Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 139-161, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12135>

TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, W. P. Before the first export decision: internationalisation readiness in the pre-export phase. **International Business Review**, v. 16, p. 294-309, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.001>

TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, W. P. Constructing an Internationalisation Readiness Index. (2008). In: **Proceedings of AIB 2008 Annual Meeting: Knowledge Development and Exchange in International Business Networks**, June 30-July 3, Universitá Bocconi, Milán.

TERJESEN, S.; HESSELS, J.; LI, D. Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 299-344, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>

VEJA. **Política externa domina a agenda de Bolsonaro nesta quarta**. (2019). Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/politica-externa-domina-agenda-de-bolsonaro-nesta-quarta/> >. Acesso em: 04/01/2019.

VERBEKE, A.; CIRAVEGNA, L. International entrepreneurship research versus international business research: A false dichotomy? **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 387-394, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0154-8>

ZHANG, M. M.; ZHU, C. J.; DE CIERI, H.; DOWLING, P. J. A corporate entrepreneurship perspective of pre-entry strategies for internationalization: A case study of a Chinese business conglomerate. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, n. 2, p. 1-12, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22030>

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H. C.; WELCH, L. S. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978. DOI: [10.1057/palgrave.jibs.8490650](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650)

WILLIAMS, D. W.; GRÉGOIRE, D. A. Seeking commonalities or avoiding differences? Re- conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 3, p. 253–284, 2015. DOI: [10.1057/jibs.2014.52](https://doi.org/10.1057/jibs.2014.52)

WILLIAMSON, O. E. Economic Organization: The case for Candor. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 48-57, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/258628>

YAN, H.; WICKRAMASEKERA, R.; TAN, A. Exploration of Chinese SMEs' export development: The role of managerial determinants based on an adapted innovationrelated internationalization model. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 4, p. 633-646, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21969>