

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – DESAFIOS, OPORTUNIDADES E O CASO DA MAÍZ FOOD

Suzana Alzira Vicente¹

Patricia da Silva Melo²

Daniele dos Santos Ramos Xavier³

Carlos Roberto Di Lorenzo⁴

RESUMO: O artigo discute a internacionalização de pequenas empresas brasileiras, com ênfase na indústria alimentícia, apontando tanto dificuldades quanto perspectivas. O estudo emprega métodos de estudo qualitativos, exploratórios e descritivos, abrangendo revisão teórica, análise documental e o caso da Maíz Food, que conseguiu exportar bolos de milho para o mercado europeu. São introduzidos modelos teóricos relacionados a micro e pequenas empresas: Ciclo de Vida do Produto, Paradigma Eclético, Escola de Uppsala, Modelo de Inovação. Tais empresas fortalecerão sua vantagem competitiva com base na valorização da identidade cultural, respostas estratégicas adequadas e apoio institucional — superando obstáculos financeiros, tecnológicos, culturais e regulatórios em recursos, de acordo com as conclusões. Embora limitada por natureza, a internacionalização é uma forma relevante para o desenvolvimento sustentável, inovação e incorporação competitiva de pequenas empresas brasileiras, particularmente aquelas que operam no setor alimentício, em que tradição e cultura servirão como distinções competitivas no mercado global.

Palavras-chave: Internacionalização. Pequenas Empresas. Comércio Exterior. Barreiras Comerciais. Maíz Food.

2411

ABSTRACT: The article discusses the internationalization of small Brazilian enterprises, with an emphasis on the food industry, highlighting both difficulties and prospects. The study employs qualitative, exploratory, and descriptive methods, encompassing theoretical review, documentary analysis, and the case of Maíz Food, which successfully exported corn cakes to the European market. Theoretical models related to micro and small enterprises are introduced: Product Life Cycle, Eclectic Paradigm, Uppsala School, and Innovation Model. Such enterprises will strengthen their competitive advantage based on the valorization of cultural identity, adequate strategic responses, and institutional support—overcoming financial, technological, cultural, and regulatory resource obstacles, according to the conclusions. Although limited by nature, internationalization is a relevant means for sustainable development, innovation, and competitive incorporation of small Brazilian enterprises, particularly those operating in the food sector, in which tradition and culture serve as competitive distinctions in the global market.

Keywords: Internationalization. Small Enterprises. Foreign Trade. Trade Barriers. Maíz Food.

¹ 5º semestre Comércio Exterior – Fatec Zona Leste.

² 5º semestre em Comércio Exterior – Fatec Zona Leste. Formada em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Senac.

³ Orientadora. Mestre em Economia. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – Fatec.

⁴ Coordenador do Curso. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – Fatec.

I. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e os avanços na tecnologia de comunicação e transporte aceleraram a internacionalização das empresas nas últimas décadas. Cavusgil et al. (2017) relatam que o processo significa que a operação de uma empresa é conduzida fora de seu país de origem para acessar novos consumidores, diversificando riscos e expandindo a competitividade. No entanto, no que diz respeito às microempresas, a internacionalização traz suas próprias características e problemas específicos, variando assim as estratégias.

Embora componham mais de 99% do setor empresarial brasileiro (SEBRAE, 2023), apenas uma minoria dessas empresas participa regularmente do comércio internacional.

Alguns dos maiores desafios são devido à falta de capital, escassez de mão de obra, desconhecimento do mercado mundial e dificuldade em se adaptar às leis e normas sanitárias dos países importadores. Esses desafios podem ser ainda mais difíceis na indústria alimentícia, pois é necessário cumprir leis rigorosas de segurança alimentar, rotulagem e certificações sanitárias (ApexBrasil, 2022).

No entanto, produtos tradicionais brasileiros como a pamonha podem facilmente se tornar diferenças culturais e ter sucesso em novos mercados estrangeiros por serem mais genuínos e feitos à mão.

A diferenciação de produtos é o fator chave da internacionalização segundo Kotler e Keller (2018), para o qual a adaptação da experiência em termos de sabor, embalagem e comunicação da marca no novo mercado é bastante importante sem deixar de lado a identidade original. Este estudo visa explicar os desafios e possibilidades da internacionalização de pequenas empresas brasileiras, com atenção ao setor alimentício.

O estudo de caso da Maíz Food é um exemplo bem-sucedido do tipo de expansão internacional que ocorre apesar, e até mesmo diante, de barreiras estruturais. O estudo busca fornecer insights sobre a dinâmica do processo, auxiliando assim em uma compreensão teórica e prática útil para futuros projetos de internacionalização.

2. METODOLOGIA

Este é um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, que nos ajuda a compreender os problemas e possibilidades de pequenas empresas da indústria alimentícia brasileira para se expandirem internacionalmente.

A razão para a escolha dessas técnicas é a necessidade de analisar fenômenos com sistemas complexos de fatores socioeconômicos, tecnológicos, culturais e institucionais que não podem ser capturados em dados numéricos.

2.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa é exploratória (para expandir o conhecimento de um tema relativamente pouco estudado no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras) e descritiva (para descrever as características, barreiras e estratégias que levaram essas organizações a entrarem em mercados internacionais).

A natureza qualitativa permite entender nuances e particularidades que métodos quantitativos dificilmente capturariam.

2.2 Abordagem Metodológica

O estudo foi organizado em três etapas:

Revisão de literatura: revisão de teorias clássicas e contemporâneas sobre internacionalização (por exemplo, Vernon (1966), Dunning (1980), Johanson & Vahlne (1977), Reid (1981), Czinkota & Johnston (1985) e autores contemporâneos como Cavusgil, Knight e Kotler & Keller). Esta fase foi o referencial teórico para análise.

2413

Revisão de Documentos: Estudo de relatórios institucionais e publicações de organizações de apoio SEBRAE, ApexBrasil e OMC (que fornecem informações sobre políticas públicas, barreiras comerciais e programas de incentivo à internacionalização de pequenas empresas).

Estudo de caso: um estudo da empresa Maíz Food, que também internacionalizou com sucesso um produto típico brasileiro, a pamonha, para o mercado europeu. Como este é um caso específico e aplicável, foi considerado um bom caso para observar como estratégias de valorização cultural, apoio institucional e planejamento estratégico, podem aliviar barreiras estruturais.

2.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de: Fontes secundárias incluíram literatura, artigos acadêmicos, documentos institucionais (SEBRAE, ApexBrasil, OMC) e informações fornecidas pela empresa Maíz Food. Fontes primárias: respostas ao formulário aplicado a

empresas brasileiras, que ofereceram visões em primeira mão sobre barreiras, estratégias e oportunidades de internacionalização.

2.4 Métodos de análise

A análise aderiu a uma lógica indutiva para combinar ideias teóricas com a situação real envolvida. A triangulação metodológica do caso foi realizada por meio de literatura, documentos e estudos de caso e dados coletados de uma fonte primária via formulário de pesquisa. A triangulação contribui para tornar a validade dos resultados mais consistente, minimizando o viés, e, portanto, leva a uma conclusão mais consistente.

2.5 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa incluem: O número de empresas que responderam ao formulário pode não ser suficientemente amplo para permitir generalizações estatísticas. - Este é o primeiro estudo de caso de uma empresa (Maíz Food), limitando as descobertas. Utilizamos um formulário para coleta de dados primários, o que limita o estudo ao exame de percepções que podem ser mais substanciais.

No entanto, através de uma combinação de dados primários e secundários, a análise é aprimorada e os desafios e oportunidades de internacionalização para pequenas empresas brasileiras são visualizados. 2414

Todos os pontos acima neste artigo, a metodologia desenvolvida, permite formar uma análise integrativa, ligando teoria, prática e percepções de negócios, e fornece uma perspectiva crítica e aplicada sobre as trajetórias de internacionalização de pequenas empresas no mercado alimentício.

3. INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização refere-se à maneira como uma empresa expande suas operações além do país em que opera e é descrita em Cavusgil et al. (2017) e Welch & Luostarinen (1988), levando seus produtos, serviços ou operações para o exterior. Essa expansão pode ocorrer por meio da exportação de bens, fundação ou estabelecimento de filiais ou subsidiárias no exterior, fusões e aquisições de empresas estrangeiras ou através de colaborações empresariais internacionais. É um mecanismo que se concentra em aumentar a competitividade no nível da internacionalização, diversificação de mercados e sustentabilidade no nível da organização.

ESTRATÉGIA, VANTAGENS E DESVANTAGENS

Estratégia de Expansão	Principais Vantagens	Principais Desvantagens
Exportação de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial reduzido - Menor exposição a riscos externos - Entrada ágil em novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de distribuidores locais - Barreiras alfandegárias e logísticas - Controle limitado sobre marca e operação
Filiais ou Subsidiárias no Exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Controle direto das operações - Proximidade com o consumidor - Fortalecimento da presença da marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo de instalação e manutenção - Complexidade jurídica e regulatória - Exposição a riscos políticos e econômicos locais
Fusões e Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso imediato a clientes e canais - Sinergias operacionais e tecnológicas - Redução da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração cultural e organizacional desafiadora - Riscos financeiros elevados - Possíveis passivos ocultos da empresa adquirida
Parcerias Comerciais Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de recursos e riscos - Acesso a conhecimento local - Flexibilidade estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor autonomia nas decisões - Potenciais conflitos de interesse - Dependência da performance do parceiro

Fonte: Elaborado pelo autor

2415

A internacionalização das empresas é um fenômeno que emerge dinamicamente, desenvolvendo-se de forma exploratória correspondente à sua complexidade e desenvolvimento regular. Embora novas abordagens teóricas tenham surgido, pesquisas recentes ainda recuperam categorias analíticas desenvolvidas desde a década de 1950.

A estratégia de ingressar em um mercado internacional envolve mais do que alguns fatores objetivos, como vantagem competitiva ou características de um mercado específico. Também requer o desenvolvimento de relações estratégicas para acessar aquelas fontes que são valiosas ao longo da cadeia de produção — como clientes, fornecedores, distribuidores e órgãos reguladores.

Apesar do extenso exame acadêmico do tema, os modelos explicativos e preditivos do desempenho organizacional em condições internacionais ainda não são amplamente aceitos. Knight e Cavusgil (2004), por exemplo, introduziram variáveis associadas à inovação e capacidades organizacionais, particularmente em empresas nascidas globais.

A estratégia de expansão internacional está se tornando imperativa para pequenas empresas que desejam crescimento a longo prazo e competitividade no mercado global. Mas é um processo desafiador com várias restrições, desde mero capital até cultura e burocracia.

O objetivo deste estudo de caso é examinar os principais desafios que os mercados estrangeiros apresentam para as pequenas empresas e considerar os obstáculos à viabilidade disso. Outras vias potenciais que essas empresas podem implementar para enfrentar obstáculos internos e externos também serão consideradas, e darão uma perspectiva prática e realista sobre as escolhas para o sucesso nos negócios internacionais.

Este estudo visa fornecer insights sobre o que pode ser conhecido em relação ao comportamento e às especificidades das pequenas empresas em um ambiente tão complexo e estressante. As razões para a internacionalização de algumas empresas são principalmente atualização tecnológica, diversidade de mercado e diminuição da dependência de receita no mercado doméstico. Tenta construir um quadro teórico em torno de abordagens ao processo de internacionalização através de duas principais linhas de argumento, a gestão estratégica baseada em recursos e a perspectiva econômica e comportamental dos negócios internacionais.

4. TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

2416

Este estudo identifica o surgimento da convergência de perspectivas teóricas associadas ao fenômeno da internacionalização de empresas, a saber: a formulação e desenvolvimento do fenômeno. Estudos representativos das duas correntes de pesquisa focadas nele são enfatizados: gestão estratégica com a visão baseada em recursos e negócios internacionais através de perspectivas econômicas e comportamentais, a fim de fornecer uma perspectiva sobre essas duas dimensões de estratégia econômica e comportamento.

Esses fios contribuem para a compreensão dos fatores transversais que contribuem para o desempenho dos negócios internacionais e as subsequentes estratégias adotadas por organizações multinacionais.

A internacionalização das empresas é um processo complexo e multifacetado que tem sido abordado por várias teorias ao longo de várias décadas.

Em breve, algumas teorias serão abordadas.

4.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) descreve a internacionalização de acordo com quatro estágios que estão intimamente relacionados ao ciclo de vida do produto:

exportação inicial de um produto inovador, consolidação com investimento direto, transferência de produção para países de menor custo com padronização e declínio na demanda no país de origem.

Embora cubra as fases reais, é pouco preditiva ao desconsiderar fatores-chave.

4.2 Teoria das Operações Internacionais

A Teoria das Operações Internacionais (Buckley e Casson, 1998) descreve tipos de operação de mercado (doméstico, subsidiárias, importadores, multinacionais) e identifica duas dimensões-chave: localização das unidades de produção (buscando competitividade de custos) e propriedade da produção (a incorporação de insumos internacionais). Foca na busca contínua por boas ou más alternativas.

4.3 Teoria do Paradigma Eclético

A Teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1980) integra fatores econômicos e outros via teoria OLI—Propriedade (vantagem de propriedade, como ativos intangíveis), Localização (vantagens específicas do país) e Internalização (capacidade de assimilar diferenças locais em novos mercados estrangeiros). O investimento direto estrangeiro é contingente ao desenvolvimento dessas três variáveis. É muito limitado para previsão, pois está muito mais preocupado com determinantes da manufatura global.

2417

4.4 Teoria da Escola de Uppsala

Uma explicação teórica da internacionalização que é bastante semelhante à Teoria da Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) é que a internacionalização ocorre em etapas; cada uma das etapas implica que as empresas cresçam em experiência e compromisso com o mercado externo. Enfatiza o papel do conhecimento de mercado e da distância psicológica (cultural e linguística) influenciando o crescimento.

4.5 Teoria do Modelo de Inovação

A Teoria do Modelo de Inovação (Reid, 1981; Czinkota & Johnston, 1985) enfatizou que para realizar a internacionalização através do processo de aprendizado e inovação em um processo que consiste em etapas graduais pelo indivíduo (executivo/exportador) e compromisso progressivo. Enfatizar o impacto das capacidades das organizações e a percepção dos resultados no exterior.

Comparação entre as teorias mencionadas acima.

COMPARAÇÃO ENTRE TEORIAS

Aspecto	Ciclo do Produto	Teoria Operações Internacionais	Teoria Paradigma Eclético	Teoria Escola de Uppsala	Teoria Modelo de Inovação
Foco principal	Ciclo de vida do produto	Estratégias de localização e propriedade	Combinação econômica e estratégica (OLI)	Processo incremental e comportamental	Aprendizado e inovação gradual
Visão da internacionalização	Fases sequenciais baseadas no produto	Formas de mercado e busca por custos baixos	Decisão baseada em vantagens OLI	Avanço por passos e conhecimento	Sequência gradual com papel do indivíduo
Poder preditivo	Limitado devido a variáveis omitidas	Aplicado para prever modalidades de atuação	Limitado para prever padrões, foca produção	Conservador, admite saltos	Focado na capacidade individual e organizacional
Aspectos comportamentais	Menos considerado	Pouco enfatizado	Abre espaço para abordagem comportamental	Central (aprendizagem, distância psicológica)	Central (capacidade e decisões do executivo)
Contribuições	Base para entender multinacionais iniciais	Integração econômica e estratégica	Síntese de teorias econômicas e estratégicas	Fundamento para estudos comportamentais e organizacionais	Complementa com perspectiva de inovação e compromisso individual
Limitações	Baixo poder preditivo; ignora fatores comportamentais	Pouca atenção ao comportamento do exportador	Pouca capacidade preditiva; ignora comportamento	Conservador; admite saltos estratégicos	Pouca estrutura sequencial; depende da capacidade individual e organizacional

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em Vernon (1966), Buckley & Casson (1998), Dunning (1980), Johanson & Vahlne (1977).

Embora as teorias sejam diferentes, essas abordagens de internacionalização resultaram em uma compreensão geral das orientações estratégicas que uma empresa pode seguir.

5. CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas brasileiras enfrentam dificuldades únicas na introdução no mercado, decorrentes tanto de restrições estruturais quanto de fatores externos. Destaca-se também na literatura que a capacidade gerencial é um fator decisivo: em muitos casos, um

proprietário ou uma pequena equipe toma decisões estratégicas que são difíceis de transferir, o que pode reduzir a eficiência administrativa, razão pela qual a prática gerencial é incompatível com a gestão para o comércio exterior em um caso muito sério.

Essa centralização, apesar da agilidade, vem com um custo no padrão profissional necessário para competir em um palco global altamente regulamentado. A disparidade tecnológica é outro fator. As pequenas empresas são mais propensas ao uso de práticas de produção primitivas, o que pode tornar necessário investir em modernização para atender aos padrões de qualidade e certificação de locais estrangeiros. Até mesmo a adaptação de produtos às normas culturais e técnicas dos países importadores pode ser difícil — pois há mudanças nos padrões de design, embalagem, rotulagem e sanitários.

É um compromisso que o consumidor estrangeiro pode ter a qualquer momento, sem qualquer identidade cultural do que o produto representa de uma só vez. No domínio financeiro, o processo de internacionalização requer capital de giro adicional, pois o ciclo de produção, exportação e recebimento é aumentado.

E, para as pequenas empresas, isso deve ser um grande desafio quando o "Custo Brasil" é adicionado ao topo com a alta carga tributária.

A escala de produção também deve ser cuidadosamente estruturada: atender à demanda internacional sem perder prazos e qualidade exige uma resposta equilibrada entre os limites da capacidade de fabricação e a disponibilidade de insumos. 2419

A logística internacional é outra área de fraqueza. Além dos altos custos, há também a necessidade de embalagens específicas, planejamento de transporte extenso e uma adesão rigorosa a um cronograma de horários. A burocracia e o desconhecimento da legislação local apenas enfatizam a necessidade de treinamento ou contratação de consultorias especializadas. Sem esse tipo de assistência, as pequenas empresas tornam-se vulneráveis a não conformidades e atrasos que prejudicam a competitividade.

A distribuição e o pós-venda em mercados estrangeiros também são aplicáveis. Essa falta de canais sistemáticos pode afetar a lealdade e a credibilidade da marca. Da mesma forma, a promoção comercial internacional é uma questão de preço, uma estratégia cara, mas também necessária para o estabelecimento e promoção para a construção do status das empresas e proteção contra ameaças competitivas. Feiras, missões empresariais e plataformas digitais são táticas que aumentarão a credibilidade e a conscientização.

Em suma, a internacionalização de pequenas empresas dependerá mais do que apenas de recursos financeiros e tecnológicos – e não apenas; capacidade de adaptação cultural, planejamento estratégico e redes de apoio institucional também são necessárias.

Ainda assim, limitações à parte, o processo pode gerar retornos tremendos, incluindo, mas não se limitando a aprendizado organizacional, práticas inovadoras e aumento da competitividade.

O caso da Maíz Food, analisado neste artigo, ilustra que, sob restrições normais de pequenas empresas, o país pode se expandir e conquistar mercados estrangeiros se bem organizado e com respeito à identidade cultural brasileira.

6. BARREIRAS COMERCIAIS

O comércio entre nações é acompanhado por uma série de políticas e normas que podem tanto estimular quanto limitar o fluxo de bens entre os estados. As chamadas barreiras comerciais, sejam elas tarifárias ou não tarifárias, representam esforços governamentais para reconciliar imperativos nacionais com o mundo à medida que se movimenta para equilibrar seus interesses privados contra interesses públicos.

Para as pequenas empresas brasileiras, essas barreiras de mercado são fundamentais para a competição e para ter sucesso em mercados estrangeiros. 2420

6.1 Barreiras Tarifárias

As barreiras tarifárias são impostos sobre produtos importados e podem ser na forma de tarifas específicas (valor fixo por unidade), ad valorem (percentual do valor sobre o valor) ou combinadas. Embora essas medidas sejam motivadas pela necessidade de proteger as indústrias nacionais, elas aumentam o custo de entrada em mercados estrangeiros e corroem a margem de lucro das empresas exportadoras. Esse impacto é, para micro e pequenas empresas que carecem de recursos, ainda maior, pois algumas operam em ambientes inviáveis em certos países.

6.2 Barreiras Não Tarifárias

As barreiras não tarifárias são mais complexas e geralmente mais difíceis.

Estas incluem requisitos técnicos, sanitários e fitossanitários, cotas de importação e regulamentos específicos que se disfarçam como medidas para proteger os consumidores e o meio ambiente, mas que na verdade operam como mecanismos de proteção ocultos.

Por exemplo, padrões de rotulagem, certificações de qualidade e padrões de segurança alimentar no setor alimentício representam custos adicionais que exigem adaptação contínua.

E embora possam ser justificados com base em razões de saúde pública, muitas vezes se transformam em barreiras estratégicas para restringir a concorrência internacional. E então há as medidas de defesa comercial, como antidumping, compensatórias e de salvaguarda, que são projetadas para ajudar a parar o que consideram práticas desleais ou surtos de importação.

Embora sejam críticas para trazer o mercado de volta ao equilíbrio, há incertezas e um custo adicional para os exportadores, especialmente os pequenos, que terão dificuldade em absorver o choque do mercado.

As barreiras comerciais impactam as pequenas empresas de duas maneiras: a primeira é através do custo (custos mais altos e complexidade operacional) e o segundo efeito, que o aumento da conformidade com regulamentos e adaptação é uma questão mais cara e demorada.

Estratégias bem definidas para isso são a diversificação de mercado, utilização de acordos comerciais, certificações internacionais e engajamento em programas de apoio governamental.

Tecnologias digitais para otimizar a gestão de documentos e rastreabilidade também desempenharam um papel crucial na minimização de erros e na eficiência dos processos.

Um instrumento adequado para superar esses desafios, garantindo transparência e facilitando a regulamentação, é o Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT) da Organização Mundial do Comércio (OMC). Mas funciona melhor quando as empresas podem acompanhar o que dizem suas notificações e se ajustar rapidamente a novas regras ou requisitos.

Para pequenas empresas no Brasil, isso destaca a importância de colaborar com consultores especializados e instituições de apoio como o SEBRAE e a ApexBrasil. Em suma, as barreiras comerciais são fatores estruturais no comércio internacional que precisam ser navegados — não apenas bloqueados — e precisam ir da preparação à resiliência.

Organizações que podem se ajustar, investir em certificações e examinar tratados internacionais podem transformar essas barreiras em pontos de partida e legitimidade. Neste trabalho, analisamos o caso da Maíz Food para mostrar como uma pequena empresa pode superar esses desafios através da afirmação de pertencimento cultural e uso de apoio institucional para ganhar participação em sistemas altamente regulamentados.

7. CASOS SEMELHANTES

Estudos de caso semelhantes sobre a internacionalização de produtos brasileiros: alimentos, bebidas regionais e serviços mostram que o sucesso é condicionado pela qualidade

do produto e estratégias de adaptação ao mercado do produto combinadas com apreciação cultural. Casos de pequenas empresas capazes de exportar produtos alimentícios provam que, embora as coisas sejam difíceis, os mercados internacionais podem sempre ser conquistados com um plano adequado, conscientização do consumidor e serviços de instituições especializadas.

A YD Confecções LTDA, uma empresa industrial sediada em Conchas/SP, exporta para as Américas e Europa com ênfase em remessas aéreas, em resposta à demanda por soluções rápidas, sazonalidade e agregação de valor. O ponto de dor mais evidente é o custo dos impostos, que impactam a margem e a posição competitiva, particularmente em linhas sensíveis ao preço.

A maturidade comercial seria refletida na participação em feiras, viagens e estudos de mercado, mas sem uma consultoria, podem existir lacunas na área de design fiscal-aduaneiro, sistemas especiais e otimização logística.

Como produtora de moda, a vantagem de um cronograma de lançamentos integrado à sua rede logística e contratos com consolidadores aéreos pode reduzir custos unitários e volatilidade.

Simultaneamente, buscar incentivos regionais, drawback e verificar a classificação fiscal do produto pode liberar margem valiosa. Uma governança de internacionalização composta por conformidade, planejamento tributário e inteligência de demanda permitiria que o crescimento avançasse sem comprometer a lucratividade do negócio.

2422

A Terra Vidros, que é uma microempresa em São Paulo, tem até 20 funcionários e espera entrar no mercado das Américas por via aérea, fornecendo serviços técnicos ligados a componentes, amostras ou soluções sob demanda. O "Custo Brasil" como principal obstáculo desproporcionalmente sobrecarrega a microestrutura ao limitar o capital de giro e multiplicar os custos fixos. A tática chave são as feiras como ferramenta de validação/rede, mas isso só funciona esporadicamente/não efetivamente sem um funil comercial convincente pós-evento.

O apoio do SEBRAE é uma ferramenta para acelerar o treinamento, processos de planejamento e aplicação de programas de internacionalização. Pode ser um movimento melhor priorizar nichos onde a empresa já oferece diferenciação técnica e prazos curtos — e fazer parceria com operadores logísticos para taxas fixas — para criar um grau maior de previsibilidade.

Focar em um portfólio enxuto, onde o preço é baseado no custo total e contratos de serviço básico, resulta em uma redução do atrito e maior recorrência.

Operando nas Américas, Ásia, Europa e África, a Graco Logistics é uma empresa de serviços de médio porte em Itajaí/SC, com 21 a 50 funcionários e está predominantemente

concentrada no modo marítimo (Graco Logistics). Sugere que a operação orientada para a geografia e logística do "Custo Brasil" traz consigo um nível mais profundo de complexidade regulatória e cambial: taxas mais altas, tempo e estrutura administrativa para esses termos.

O foco em pesquisa de mercado, consultoria e insights indica que um ponto de vista consultivo é uma abordagem inteligente para oferecer valor que é baseado tanto em pesquisa de mercado quanto em melhores práticas; oferecendo um serviço forte para clientes que precisam de previsibilidade e eficiência.

A entrada a partir de um hub marítimo apropriado torna preferíveis as sinergias com armadores e terminais, no entanto, requer SLAs (Service Level Agreements, ou Acordos de Nível de Serviço) rigorosos, controle de demurrage e práticas especializadas em políticas aduaneiras.

A diferenciação sustentável pode ser alcançada através da visibilidade porta a porta, benchmarking de custos para todas as rotas comerciais e uma arquitetura de rotas mais robusta à sazonalidade do frete.

Conformidade, rastreamento e acordos sazonais voláteis significam melhor retenção e margens.

A Yamaha, uma grande empresa de serviços em Carapicuíba/SP, exporta por modos aéreo e marítimo para as Américas e Ásia, com operações intragrupo que facilitam a governança e a padronização. 2423

Suas maiores questões são impostos e taxas de câmbio, comuns para cadeias globais, onde a volatilidade desempenha um papel na gestão de custos de transferência, planejamento e competitividade. A cooperação com a Comexport implica confiança na entrada de comércio exterior, otimização de processos e expansão de canais.

Em configurações intragrupo, há oportunidades de integração, mas a proteção contra o risco de flutuações cambiais permanece, como representado pelo desenvolvimento de esquemas de hedge, revisão de prazos de pagamento e a sincronização de preços com cronogramas de demanda.

Essa mistura de modos permite equilibrar tanto o tempo de entrada no mercado quanto o custo, especialmente ao adicionar peças importantes e fluxos de reposição.

Melhorar as análises de elasticidade de preço por região e harmonizar a conformidade técnica e fiscal por país pode diversificar a exposição ao risco da empresa e manter margens.

Vivian Pinheiro dos Santos Morais, uma microempreendedora de serviços em SP com uma força de trabalho de até 20 pessoas, depende do transporte rodoviário e atua nas Américas,

indicando um foco em mercados vizinhos com preços e prazos mais previsíveis. O principal obstáculo são os impostos, que para microestruturas comprimem margens e complicam o planejamento.

A estratégia de publicações online é inteligente para aquisição de clientes de baixo custo, expandindo alcance e autoridade, enquanto o uso de consultoria indica uma busca por profissionalização e segurança operacional.

Ao colocar ofertas com um alto nível de escopo claro e contratos simples em primeiro lugar, promove-se a escalabilidade enquanto os riscos são minimizados nas fronteiras.

Ao estruturar um funil digital com conteúdo que visa dores específicas por nação, pacotes de serviços de marketing com taxas fixas podem impulsionar a conversão e a lealdade à plataforma.

Devido à proximidade geográfica, o foco está na construção de relacionamentos e visitas técnicas, ajudando a estabelecer confiança e credibilidade para serviços transfronteiriços.

Concluiu-se que impostos, Custo Brasil, barreiras técnicas e taxas de câmbio representam os principais vetores de pressão, com diferentes influências que dependem do tamanho e nível setorial. Grandes empresas são mais afetadas quando se trata de variáveis macro e complexidade das cadeias; para micro e médias empresas, custos fixos, capital de giro e conformidade técnica também carregam peso relativo a elas.

2424

Estratégias focadas em feiras, pesquisa e consultoria demonstram que informação e networking continuam sendo alavancas críticas, mas só decolam quando sustentadas por regulamentação tributária, planejamento logístico específico de rotas comerciais e localização comercial distinta, tanto por nicho quanto por região.

8. ESTUDO DE CASO – MAÍZ FOOD

O comércio internacional envolve um conjunto de políticas e regulamentos que podem facilitar e limitar o envio de produtos para e de diferentes países. As barreiras comerciais, sejam tarifárias ou não tarifárias, são um reflexo dos esforços dos governos para harmonizar interesses domésticos com realidades globais.

Para pequenas empresas brasileiras navegando por esse labirinto, elas também precisam entender e ser capazes de enfrentar essas barreiras para garantir a competitividade e sustentabilidade em mercados estrangeiros.

Os efeitos sobre pequenas empresas são de duas facetas, que são o aumento de custos e complexidade operacional, mas também levam a altos investimentos para conformidade regulatória e adaptação de produtos.

Empresas adaptáveis, aquelas que podem fazer mudanças, investir em certificação e negociações internacionais e usar essas ferramentas, transformam esses obstáculos em pontos de diferença para credibilidade.

O exemplo da Maíz Food, examinado neste estudo, é de como uma pequena empresa pode resolver esses desafios mantendo o valor ligado à sua identidade étnica e obtendo apoio institucional, mesmo em mercados altamente regulamentados.

A Maíz Food - também conhecida como Vale Agroindústria Beneficiadora de Milho Ltda é uma empresa brasileira fundada em 2015 e estabelecida no Brasil, com sede em Jambeiro/SP.

A empresa, especializada na produção e venda de pamonhas congeladas de alta qualidade, trouxe um dos alimentos mais tradicionais da culinária brasileira para a era moderna — proporcionando conveniência sem sacrificar o sabor autêntico. Como um produto único, mistura ingredientes frescos e selecionados e práticas sustentáveis que honram a agricultura familiar enquanto protegem nosso planeta. Por isso, a Maíz Food equilibra tradição e inovação, mantendo as pamonhas disponíveis para serem consumidas a qualquer momento que o consumidor desejar. Em 2016, apenas um ano após sua fundação, a empresa conseguiu exportar aproximadamente 20.000 (vinte mil) pamonhas por mês e isso por si só mostrou sua eficiência e aplicabilidade do produto em mercados estrangeiros. 2425

Essa primeira revelação fortaleceu sua vocação para internacionalizar e deu origem a novas táticas de crescimento. O objetivo da empresa é levar o sabor do milho verde a milhões de clientes e também expandir sua marca para novos mercados, incluindo o mercado nacional.

Em seus esforços de internacionalização, teve que superar certos obstáculos como o Custo Brasil, barreiras técnicas estrangeiras e aspectos culturais, mas esses desafios foram enfrentados com estratégias sólidas.

Elas consistem em participar de feiras estrangeiras e outros eventos, bem como realizar pesquisas de mercado, publicar seu trabalho online e viajar para o exterior para melhorar os contatos comerciais.

Um evento chave para isso foi sua participação no SIAL (Salon International de l'Alimentation) 2024, uma das maiores feiras de alimentos do mundo, na qual exibiu seus produtos e lembrou que está comprometida com a qualidade e o sabor da pamonha brasileira para o mercado internacional.

Além disso, o apoio da Apex-Brasil ajuda a fortalecer seu crescimento internacional e seu desempenho internacional, pois fornece consultoria e apoio aos exportadores. A Maíz Food também implementou projetos de marketing e adaptabilidade cultural para se diferenciar de outros concorrentes em países estrangeiros.

O milho da empresa e sua rica história são valorizados e a empresa comercializa produtos que expressam essa cultura e fazem com que essa comida autêntica tenha um bom sabor.

Essa experiência se reflete em como as marcas agem, como suas embalagens são modificadas para atender às demandas internacionais e como essas mensagens funcionam para criar a conexão entre tradição e inovação, de modo que os consumidores estrangeiros sejam atraídos pela experiência brasileira.

9. ANÁLISE COMPARATIVA

Usando a Maíz Food como base, pode-se ver como cada empresa adota uma postura diferente no processo de internacionalização.

Uma comparação com a YD Confeções LTDA mostra que ambas competem em mercados desenvolvidos com feiras e viagens como estratégia, no entanto, a YD é uma empresa com mais de 101 funcionários e o principal obstáculo da YD é sua carga tributária. Ao contrário da Maíz Food, para a qual barreiras técnicas e culturais precisam ser quebradas e suas questões financeiras corroem sua competitividade. A falta de assessoria também a diferencia, pois a Maíz Food exige supervisão e apoio institucional para mitigar riscos.

2426

Terra Vidros MEI é uma empresa completamente diferente. A Maíz Food é muito diferente por diversificar suas estratégias e estar focada na Europa, enquanto a Terra Vidros, como uma empresa de micro serviços, atua apenas nas Américas e basicamente participa apenas de feiras para prospectar clientes.

Ambos carregam o fardo do Custo Brasil, e a Maíz Food demonstra mais maturidade e já possui uma mistura de canais de inserção, enquanto a Terra Vidros ainda está nos estágios iniciais de internacionalização, apoiada pelo SEBRAE.

A Graco Logistics, que é uma empresa de porte semelhante à Maíz Food em termos de tamanho e natureza de sua consultoria, difere da primeira em termos de região geográfica: opera em quatro continentes.

Sua estratégia, no entanto, é mais conservadora e mais focada em pesquisa de mercado, enquanto a Maíz Food tem uma estratégia que favorece múltiplos canais de promoção.

A Graco tem um alcance muito mais amplo, mas carece de variedade estratégica: enquanto a Maíz Food visa um mercado complexo e isso é compensado com uma gama ainda mais ampla de atividades.

A Yamaha é o outro extremo em escala. Uma grande empresa de serviços, exporta mercadorias por via aérea e marítima para as Américas e Ásia – com um sistema de apoio da Comexport. Seus desafios decorrem de impostos e taxas de câmbio, comuns a grandes operações globais.

A Yamaha já possui uma estrutura consolidada, mas sofre com variáveis macroeconômicas em comparação com a Maíz Food, enquanto a menor Maíz Food precisa superar barreiras regulatórias e culturais para formar presença empresarial.

Por fim, especificamente, Vivian Pinheiro MEI também compartilha pontos fortes com a Maíz Food, particularmente no que diz respeito à utilização de consultoria e publicações online como estratégia.

Seu negócio também está apenas nas Américas, com ênfase rodoviária, e, portanto, sua proximidade e facilidade logística.

Ao entrar na Europa e usar mais de um modo, a Maíz Food lida com desafios mais sutis que também podem deixar um caminho para maior diversificação e crescimento.

2427

Em outras palavras, a Maíz Food tem implicações estratégicas mais extensas e opta por uma indústria muito regulamentada, por isso está acima das demais em termos de complexidade.

Se empresas como Yamaha e YD Confeções enfrentam impostos/taxas de câmbio, enquanto microempresas como Terra Vidros e Vivian Pinheiro devem lidar com o Custo Brasil/barreiras estruturais, a Maíz Food tenta superar essas barreiras técnicas e culturais por meio de apoio institucional e por meio de múltiplas estratégias de inserção.

Essa combinação a destaca como uma empresa que adota práticas de internacionalização no âmbito das grandes, até mesmo das médias, mas com a mesma flexibilidade e criatividade que as organizações menores possuem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização é um processo muito difícil, de fato, especialmente difícil no setor alimentício para pequenas, médias e grandes empresas brasileiras. Como as análises demonstraram, as restrições estruturais para pequenas e, em particular, microempresas (com as

lacunas financeiras, tecnológicas ou culturais que vêm com a instituição) podem ser superadas no contexto de um design adequado, desenvolvimento e valorização da identidade cultural.

Estudo de Caso da Maíz Food é baseado em exemplo de que a originalidade de produtos comuns, como a pamonha, pode se tornar um diferencial competitivo nos mercados internacionais.

A experiência desta empresa provou a importância do endosso institucional por entidades como o SEBRAE e a ApexBrasil, flexibilidade e capacidade de forjar alianças estratégicas para ter sucesso na internacionalização, como um fenômeno empresarial.

Mas isso não nos levou a concluir, do ponto de vista teórico, que não há um único modo de explicação a esse respeito para o processo de internacionalização de pequenas empresas.

A convergência de teorias econômicas, estratégicas e comportamentais, como o Paradigma Eclético, a Escola de Uppsala e o Modelo de Inovação, fornece uma abordagem mais unificada e coerente para uma visão abrangente da dinâmica que governa esse processo.

Assim, conclui-se que a internacionalização de pequenas empresas não deve ser tratada apenas como uma alternativa e solução para a expansão, mais uma estratégia para a sobrevivência e o surgimento (de um novo mercado) no mercado global de empresas que agora se tornam cada vez mais competitivas.

2428

Para que o movimento tenha sucesso, os empreendedores devem considerar treinamento, inovação e redes de apoio institucional, transformando barreiras em oportunidades e trazendo a cultura brasileira para o centro das atenções no cenário internacional.

Portanto, a internacionalização de pequenas empresas brasileiras não é apenas um desafio, mas também uma oportunidade de validar a cultura brasileira no palco mundial e converter limitações no recurso que lhe dá a vantagem da competição.

REFERÊNCIAS

ApexBrasil. (2022). *Guia de internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília: ApexBrasil.

Buckley, P., & Casson, M. (1998). *The future of the multinational enterprise* (2nd ed.). London: Macmillan.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International business: The new realities* (4th ed.). New York: Pearson.

Czinkota, M., & Johnston, W. J. (1985). Exporting: Does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*, 16(1), 147-153.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.

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

Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Administração de marketing* (15^a ed.). São Paulo: Pearson.

Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112.

SEBRAE. (2023). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: SEBRAE.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

Organização Mundial do Comércio (OMC). (2022). *Acordo sobre barreiras técnicas ao comércio (TBT)*. Genebra: OMC.