



ESTUDO DE CASO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES RELATIVOS À COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL FRENTE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Marimar Guidorzi de Paula *- marimar.guidorzi@athonedu.com.br

João Neroni *- joao.neroni@athonedu.com.br

Resumo: Este estudo de caso examina o processo de qualificação de uma empresa do setor de casa e decoração participante do Programa de Expansão Internacional (PEIEX), que buscava expandir sua atuação no mercado externo. A empresa enfrentava desafios relacionados a questões burocráticas e à competitividade internacional. A qualificação visava superar esses obstáculos por meio da elaboração de uma estratégia de exportação sólida. O estudo analisa o diagnóstico inicial, as metodologias empregadas e os resultados obtidos, que incluíram a melhoria dos processos internos e o aumento da competitividade no mercado interno. Embora a exportação tenha sido adiada, a empresa obteve significativos ganhos de eficiência e expansão. O caso reflete a importância de ajustar processos internos para garantir a competitividade tanto no mercado externo quanto interno.

Palavras-Chaves: internacionalização; estratégia de exportação; competitividade; eficiência operacional.

Abstract: This case study examines the qualification process of a home and decoration company participating in the International Expansion Program (PEIEX), aiming to expand its presence in foreign markets. The company faced challenges related to bureaucratic hurdles and international competitiveness. The qualification sought to overcome these barriers by developing a solid export strategy. The study analyzes the initial diagnosis, methodologies used, and results achieved, including improvements in internal processes and increased competitiveness in the domestic market. Although export activities were postponed, the company gained significant operational efficiency and expansion. The case highlights the importance of internal process adjustments to ensure competitiveness both in external and domestic markets.

Keywords: *internationalization; export strategy; competitiveness; operational efficiency.*

1. Introdução

As micro, pequenas e médias empresas (MPEs) enfrentam diversas dificuldades para ingressar no mercado internacional, especialmente no que diz respeito às barreiras burocráticas, limitações de recursos e falta de conhecimento técnico sobre processos de exportação. Segundo Silva (2020), as MPEs frequentemente esbarram em desafios como a complexidade das regulamentações internacionais, a adaptação de seus produtos às exigências de mercados estrangeiros e a escassez de capital para investimento em inovação e marketing global, fatores que dificultam sua competitividade no cenário externo. Além disso, a falta de experiência e de redes de contato internacionais são obstáculos que muitas vezes limitam o alcance dessas empresas no comércio exterior, comprometendo seu potencial de crescimento e internacionalização.

A existência de instituições e programas de apoio a internacionalização de MPEs é condição *sine qua non* para que os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras possam ser transpostos, contribuindo com a geração de resultados positivos. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil) é uma entidade governamental vinculada ao Ministério das Relações Exteriores, responsável por promover a internacionalização de empresas brasileiras. A APEX Brasil atua no desenvolvimento de programas e iniciativas que apoiam empresas brasileiras de diferentes portes a se prepararem para exportar seus produtos e serviços, facilitando sua entrada em mercados internacionais. A criação de programas de qualificação internacional, como o PEIEX (APEX Brasil, 2023), tem como objetivo capacitar micro, pequenas e médias empresas brasileiras para competirem globalmente, oferecendo suporte técnico, estratégico e de inteligência de mercado e as preparando para superar barreiras ao comércio exterior e identificar oportunidades de inserção sustentável nos mercados internacionais.

O presente estudo de caso examina o processo de qualificação realizado junto a uma MPE do setor de casa e decoração, participante do programa de expansão internacional PEIEX, com o intuito de desenvolver e implementar uma estratégia de exportação. A empresa buscava ampliar sua atuação em mercados internacionais, entretanto, enfrentava desafios significativos, sendo o principal deles as exigências burocráticas e competitivas para a inserção do projeto em relação ao país alvo. Esses

obstáculos apresentavam-se como barreiras ao crescimento sustentável e à competitividade global da empresa.

No livro "*The Competitive Advantage of Nations*" de Michael E. Porter (1.990), o autor discute amplamente a importância de as empresas compreenderem o mercado-alvo para alcançarem sucesso na internacionalização. Um trecho que reflete essa ideia pode ser resumido da seguinte forma: A compreensão profunda do mercado-alvo é essencial para o sucesso internacional, pois as empresas que dominam as particularidades das preferências locais, as demandas do consumidor e as condições competitivas são mais capazes de adaptar seus produtos e estratégias de maneira eficaz. O conhecimento detalhado dos mercados permite às empresas diferenciarem-se de concorrentes e explorarem nichos de mercado com mais precisão, o que se traduz em vantagem competitiva sustentável no cenário global.

Quando consideramos o artigo "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*", Grant, R.M. (1991) destaca como o processo de internacionalização pode ser impulsionado pelo conhecimento do mercado externo, contribuindo para o aumento da competitividade das empresas. Ele cita que, o processo de internacionalização, quando apoiado por um profundo conhecimento do mercado externo, permite que as empresas aproveitem melhor seus recursos e capacidades exclusivas em novos ambientes competitivos. A familiaridade com as condições específicas do mercado externo, como preferências dos consumidores, regulamentações locais e práticas comerciais, não só facilita a adaptação dos produtos e serviços, como também amplia as oportunidades de inovação e diferenciação, resultando em uma vantagem competitiva sustentável no cenário global.

A partir das premissas citadas, a qualificação da empresa teve como objetivo central a elaboração de uma estratégia que permitisse não apenas superar tais desafios, mas também explorar oportunidades no mercado externo de maneira eficiente e segura abordando a decisão de entrada em novos mercados internacionais também com base em seus recursos e capacidades internos.

Barney (1991) no artigo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", discute como a competitividade sustentável de uma empresa em mercados internacionais depende de sua habilidade em identificar e explorar recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Além disso, Barney aponta que a decisão de expandir para novos mercados deve considerar fatores como a capacidade da empresa de

adaptar-se às condições locais, a compreensão das preferências do consumidor, e a capacidade de enfrentar a concorrência local, todos elementos cruciais para manter uma vantagem competitiva sustentável. Esses fatores afetam diretamente a capacidade da empresa de se diferenciar e competir em ambientes internacionais complexos e dinâmicos.

Considerando os fatores citados, este estudo apresenta uma análise detalhada do diagnóstico inicial, as metodologias adotadas para o desenvolvimento da estratégia de exportação, as fases de implementação e, finalmente, os resultados alcançados. Dessa forma, busca-se evidenciar o impacto positivo da consultoria no desenvolvimento interno da empresa, bem como as implicações para futuros projetos de expansão comercial.

2. Descrição do Problema

A empresa ao iniciar seu processo de interesse a internacionalização, deparou-se com uma série de desafios inerentes à expansão para mercados estrangeiros. Apesar de apresentar um histórico sólido no mercado nacional, a empresa carecia de experiência em operações internacionais, o que resultou em dificuldades tanto no planejamento quanto na execução de uma estratégia de exportação eficaz.

Adicionalmente, a empresa enfrentava limitações internas relacionadas a falta de conhecimento de como efetivamente entrar em mercados internacionais, além de, ser possível observar após atendimentos o fato de que os produtos da empresa não eram produzidos com matérias primas adequadas para a exportação, assim como possuía alguns desfalques em relação a estruturação de posicionamento de marketing. Esses fatores, combinados, comprometeram a capacidade da empresa em estabelecer uma presença competitiva no mercado global e expuseram a necessidade de uma intervenção estratégica.

A necessidade de ajustes operacionais como fator condicionante a competitividade é abordada por Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977) que discutem a importância de adaptar os processos internos das empresas para garantir sucesso no mercado internacional. Segundo os autores à medida que as empresas se internacionalizam, enfrentam a necessidade de ajustar seus processos produtivos e organizacionais para atender às exigências de eficiência e flexibilidade do mercado externo. A adaptação interna envolve desde a melhoria das capacidades tecnológicas até a implementação de práticas gerenciais adequadas para garantir a competitividade em

ambientes mais dinâmicos e complexos. Essas mudanças são essenciais para lidar com a incerteza e as diferenças culturais nos mercados estrangeiros, permitindo que a empresa mantenha uma posição competitiva sustentável.

A ação de qualificação foi acionada através do projeto PEIEX com o objetivo de levar o empresário a diagnosticar os obstáculos ao processo de internacionalização, apoiar a proposição de soluções adequadas e estruturar um plano de exportação que mitigasse os riscos e maximizasse as oportunidades nos mercados-alvo. A descrição detalhada deste processo será explorada nas próximas seções deste estudo de caso.

3. Modelo de Operação

No processo de internacionalização da empresa, foi adotada a metodologia da APEX para o programa PEIEX (Programa de Qualificação para Exportação), que fornece uma abordagem estruturada para apoiar empresas brasileiras na sua expansão para mercados internacionais, aplicada por técnicos do núcleo operacional ATHON Ensino Superior. A metodologia aplicada foi dividida em três eixos principais: Estratégia, Mercado e Operação, com o objetivo de garantir que cada aspecto da entrada da empresa nos mercados externos seja cuidadosamente planejado e executado. Este plano de análise inicial buscou guiar a empresa na definição de suas diretrizes estratégicas, na compreensão das exigências do novo mercado e na preparação da operação necessária para garantir uma inserção competitiva e sustentável no exterior.



Figura 01: Modelo metodológico de expansão internacional da Apex Brasil. Fonte: ApexBrasil

O eixo de Estratégia no plano de expansão internacional é focado na definição das diretrizes que irão nortear a entrada da empresa no mercado externo. Esse eixo envolve o desenvolvimento da vantagem competitiva, que define os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes internacionais, garantindo que tenha uma posição clara e sustentada no novo mercado. Além disso, são estabelecidos objetivos e metas, que servem como marcos de desempenho a serem alcançados para uma expansão planejada e mensurável. Essas metas devem ser realistas e alinhadas com as capacidade interna da empresa, considerando o ambiente competitivo e as oportunidades de crescimento no mercado-alvo. A definição estratégica inclui tanto uma visão de curto quanto de longo prazo, assegurando que a empresa mantenha seu foco na competitividade global enquanto constrói uma base sólida para o futuro.

O eixo Mercado concentra-se em entender e definir com clareza os clientes e concorrentes no mercado internacional. Aqui, o foco está na adaptação do modelo de negócios ao novo ambiente de atuação, identificando as necessidades e expectativas dos clientes no país de destino, além de mapear os principais concorrentes internacionais. A estratégia de marketing desempenha um papel crucial nesta fase, com a definição de posicionamento de marca, precificação, canais de distribuição e campanhas de comunicação, de modo a maximizar a aceitação da oferta pela nova audiência. A análise do mercado deve ser detalhada, contemplando tanto aspectos demográficos quanto comportamentais dos clientes, além de uma avaliação cuidadosa da concorrência para identificar oportunidades de diferenciação e ajustar a oferta de acordo com as exigências locais.

O eixo de Operação trata da infraestrutura necessária para sustentar a expansão internacional. Este eixo inclui a análise das competências e equipe, assegurando que a empresa tenha o capital humano qualificado para gerir as operações internacionais. A empresa precisa identificar as habilidades críticas que devem ser desenvolvidas internamente ou adquiridas por meio de novas contratações ou parcerias estratégicas. Além disso, a viabilidade econômica do projeto é rigorosamente avaliada, considerando todos os custos associados à operação, desde investimentos iniciais até despesas operacionais contínuas, sempre visando a rentabilidade a médio e longo prazo. Por fim, os processos de gestão são estruturados de maneira a garantir a eficiência operacional, com foco na otimização da cadeia de suprimentos, gestão de riscos e cumprimento de

regulamentações, assegurando que a empresa opere de forma eficiente e competitiva no mercado-alvo.

4. Implementação

A fase de implementação do plano de internacionalização da empresa foi estruturada de forma progressiva, permitindo que cada etapa fosse cuidadosamente executada e ajustada conforme a evolução do processo. A implementação envolveu três principais eixos anteriormente apresentados.

1.Estratégia: A primeira etapa da implementação foi a consolidação das diretrizes estratégicas, que incluíram a definição clara da missão, visão e objetivos da empresa no mercado internacional. Foram estabelecidos os principais critérios para priorização dos mercados-alvo e as metas de desempenho para os primeiros anos da expansão.

2.Mercado: Na sequência foi realizada a análise detalhada do mercado-alvo, incluindo o perfil dos clientes, a concorrência, o posicionamento da marca e a adaptação da oferta de produtos/serviços. Uma estratégia de marketing foi definida com foco em comunicação, precificação e distribuição, garantindo que a empresa se adequasse às expectativas e demandas do novo mercado.

3.Operação: Na fase de operação, foram organizados os recursos necessários para a expansão. Isso envolveu a definição da equipe, a contratação de fornecedores/parceiros locais e a adequação dos processos de gestão. Também foram projetados os custos operacionais e as receitas esperadas, a fim de garantir que as operações fossem economicamente viáveis e sustentáveis no longo prazo.

5. Resultados

Durante o processo de qualificação, a empresa realizou uma abrangente pesquisa sobre seus concorrentes, posicionamento estratégico e características específicas do mercado no país-alvo. Esses levantamentos foram fundamentais para fortalecer o seu posicionamento no mercado nacional e propiciar uma série de melhorias tanto no produto quanto na estratégia de posicionamento. Um dos principais resultados desse esforço foi a adequação do produto aos padrões internacionais, agora produzido com componentes compatíveis com as exigências de exportação, o que possibilita uma futura inserção mais eficiente no mercado externo. Além disso, a empresa reestruturou sua presença digital,

com a adequação de seu site e das redes sociais, facilitando a comunicação com público e fortalecendo a imagem da marca.

A análise de viabilidade econômica realizada durante o processo contribuiu significativamente para a reestruturação interna da operação da fábrica. Até então, a empresa utilizava uma abordagem empírica na definição do perfil dos colaboradores e dos indicadores de produção. Com a aplicação dos estudos e das ferramentas de análise, a empresa conseguiu delinear um modelo operacional mais eficiente, focado na otimização de processos produtivos e na melhoria da gestão de recursos humanos. A empresa identificou, ainda, uma oportunidade estratégica de atuar diretamente na localidade internacional onde pretende se expandir, produzindo parte de suas matérias-primas no novo mercado, em vez de se limitar à instalação de um escritório de representação comercial. Essa decisão aponta para uma abordagem mais integrada e economicamente viável para a expansão internacional futura.

Embora, após as análises realizadas, a empresa tenha optado por adiar o início efetivo do processo de exportação, os ganhos obtidos foram substanciais. A empresa registrou um aumento significativo no faturamento, entre 20% e 30%, fruto das melhorias operacionais e de produto implementadas. Houve também uma importante reestruturação da linha de produção, com ajustes necessários para aumentar a eficiência e conformidade com os padrões internacionais. Além disso, foram definidos de forma clara os papéis e atribuições dos funcionários, o que resultou no aumento do número de colaboradores, criando uma estrutura mais robusta e preparada para futuros desafios.

Os resultados de melhoria da competitividade no mercado interno obtidos pela empresa podem ser justificados em estudo de Vernon, R. (1966) que aborda o ciclo de vida do produto e como as pressões e adaptações necessárias para competir no mercado externo podem resultar em melhorias nos processos e na capacidades da empresa para o mercado doméstico, que cita que ao preparar-se para competir internacionalmente, uma empresa frequentemente precisa adotar inovações em seus processos produtivos, logística e gestão de qualidade para atender às demandas mais complexas dos mercados estrangeiros. Essas melhorias, inicialmente implementadas para competir fora de seu mercado de origem, frequentemente repercutem em sua operação doméstica, resultando em maior eficiência, redução de custos e melhor desempenho competitivo no mercado interno. Assim, a busca pela internacionalização atua como um motor para o aprimoramento organizacional, gerando vantagens tanto externas quanto internas."

A adequação do produto para o mercado externo também se destacou, com a utilização de componentes certificados, como madeira de origem controlada, garantindo conformidade com regulamentações internacionais. Finalmente, a reformulação do site e das redes sociais representou um importante passo para aumentar a visibilidade e o alcance da empresa em um cenário global, especialmente considerando que sua principal forma de venda são os marketplaces. Em suma, os resultados da qualificação reforçaram a posição da empresa, preparando-a de maneira sólida e estratégica para futuras incursões no mercado internacional, mesmo sem a execução imediata do processo de exportação.

6. Conclusão

O processo de qualificação realizado com base na metodologia PEIEX, representou um marco significativo na trajetória da empresa rumo à internacionalização. Ao longo das etapas de análise e implementação, a empresa foi capaz de, não apenas reforçar seu posicionamento no mercado nacional, mas também de estruturar-se de maneira sólida para futuras incursões no mercado internacional. A realização de estudos aprofundados sobre concorrência, mercado-alvo e viabilidade econômica permitiu a empresa identificar áreas de melhoria, tanto no que se refere ao produto quanto às operações internas.

As adequações realizadas, como a produção de componentes compatíveis com os padrões internacionais e a reformulação da presença digital da empresa, demonstram o compromisso da empresa em preparar-se para competir em um cenário global. A análise estratégica também foi fundamental para a reestruturação da fábrica, melhorando a gestão de recursos e aumentando a eficiência operacional, além de abrir a possibilidade de produção local em mercados externos, o que ampliará a flexibilidade e a competitividade da empresa no futuro.

Embora a empresa tenha optado por postergar o início de suas operações de exportação, os resultados obtidos até o momento, como o aumento de faturamento, a otimização da linha de produção e a ampliação da equipe, comprovam o sucesso das medidas implementadas. Comprova-se que está mais preparada para os desafios do mercado internacional, com uma base estratégica e operacional fortalecida, capaz de apoiar uma expansão sustentável e eficaz.

Em síntese, o processo de qualificação proporcionou conhecimentos e ferramentas necessárias para a internacionalização, permitindo-lhe não apenas melhorar suas operações atuais, mas também posicionar-se de maneira estratégica para uma futura inserção no mercado externo. O sucesso do projeto, portanto, não apenas aponta para a viabilidade da expansão internacional, mas também para a capacidade da empresa de adaptar-se e evoluir em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado.

8. Referências

- APEXBRASIL., Programa de Qualificação para Exportação PEIEX. 2023. Disponível em:
<<https://apexbrasil.com.br/br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peiex.html>> Acessado em 01/09/2024
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- 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. 23-32, 1977.
- PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- SILVA, J. A. *Desafios e oportunidades das micro, pequenas e médias empresas no comércio exterior: Uma análise das barreiras à internacionalização*. Editora do Conhecimento, 2020.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

*** Me. Marimar Guidorzi de Paula: é técnica do programa de Qualificação para Exportação - PEIEX pelo convênio APEX do Brasil e ATHON Ensino Superior e professora na ATHON Ensino Superior.**

**** Me. João Neroni: é monitor do programa de Qualificação para Exportação - PEIEX pelo convênio APEX do Brasil e ATHON Ensino Superior e professor na ATHON Ensino Superior. Mestre em Administração com especialização em Marketing Internacional.**