



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Estratégia Empreendedora Internacional
Desafios do Chocolate Q

Maria Eduarda Carvalho de Azevedo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2020.



Maria Eduarda Carvalho de Azevedo

Estratégia Empreendedora Internacional

Desafios do Chocolate Q

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro
Junho de 2020.

Agradecimentos

A minha mãe, que sempre me proporcionou a melhor educação que existe e é minha principal motivação a estudar e trabalhar focando nos melhores resultados. Ela que me incentivou e me deu apoio em todas as situações.

As minhas primas Camila e Anna Paula por serem dois exemplos de pessoas íntegras e inteligentes que admiro e me orgulho por tê-las tão presentes na minha vida.

As minhas melhores amigas Isabella e Luisa que conheci e conquistei ao longo desses 4 anos e que sem dúvidas fizeram meus dias serem mais leves e divertidos até nos momentos de desespero.

A minha orientadora Lygia Magacho que aceitou enfrentar o desafio de fazer este trabalho comigo e me ajudou a concluir o melhor trabalho que eu poderia fazer.

E por último, ao meu tio Rodrigo Aquim que me permitiu realizar este estudo me dando acesso a todos os dados internos da empresa e informações relevantes.

Muito Obrigada a todos!

Resumo

Carvalho de Azevedo, Maria Eduarda. Estratégia de Empreendedorismo Internacional – Desafios do Chocolate Q. Rio de Janeiro, 2020. Número de páginas 43 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este artigo teve como objetivo compreender o processo de internacionalização empreendedora da empresa Chocolate Q, considerando que o processo foi iniciado em 2012 e que há desejo dos sócios, em um momento futuro, de expandir a empresa para o maior número de continentes possível. A marca Chocolate Q, foi a única marca brasileira que conquistou espaço na lista da casa de Chás mais famosa da Inglaterra Fortnum & Mason que abriga os chocolates mais exclusivos do mundo, tendo exportado também para países como Japão, Noruega e China. Para tanto foram analisadas as dimensões do empreendedorismo internacional na primeira etapa do processo de internacionalização, já realizada, e consideradas estas mesmas dimensões para recomendações para a segunda etapa deste processo.

Palavras- chave

Empreendedorismo Internacional, Internacionalização, Chocolate.

Abstract

Carvalho de Azevedo, Maria Eduarda. International Entrepreneurship Strategy – Chocolate Q Challenges. Rio de Janeiro, 2020. Number of pages 43 Undergraduate final project – Administration department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This article aimed to understand the entrepreneurial internationalization process of the company Q Chocolate, considering that the process started in 2012 and that there is a desire of the partners, in a future moment, to expand the company to as many continents as possible. The Q Chocolate brand, was the only Brazilian brand that gained space in the list of the most famous tea house in England Fortnum & Mason, which hosts the most exclusive chocolates in the world, having also exported to countries like Japan, Norway and China. Therefore, the dimensions of international entrepreneurship were analyzed in the first stage of the internationalization process, already carried out, and these same dimensions were considered for recommendations for the second stage of this process.

Key-words

International Entrepreneurship, Internationalization, Chocolate

Lista de Imagens

Imagem 1: Principais países importadores e países atendidos pelos chocolates brasileiros. Página 10

Imagem 2. Dimensões do Empreendedorismo Internacional - Página 13

Imagem 3: Foto Caixa Chocolate Q → Fonte: Arquivo pessoal dos sócios - Página 23

Lista de Tabelas

Tabela 1: Estimativa de vendas em países selecionados - Página 11

Sumário

<u>Agradecimentos</u>	3
<u>Resumo</u>	4
<u>Sumário</u>	7
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	8
<u>2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA</u>	11
<u>2.1. Análise do setor</u>	11
<u>2.2. História empreendedora do AQUIM</u>	12
<u>3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE</u>	14
<u>3.1. Procedimentos utilizados</u>	14
<u>3.2. Fundamentação teórica e diagnóstico da situação problema e oportunidade</u>	15
<u>3.2.1. Análise ambiental</u>	16
<u>3.2.1.1. Ambiente externo contextual</u>	16
<u>3.2.1.2. Ambiente externo operacional</u>	19
<u>3.2.1.3. Análise ambiental interna</u>	21
<u>3.2.2. Empreendedorismo internacional - EI</u>	22
<u>3.2.3. Dimensões do empreendedorismo internacional segundo Yákara Vasconcelos Pereira Leite e Walter Fernando Araújo de Moraes.</u>	24
<u>3.2.3.1. Propensão à adaptação</u>	25
<u>3.2.3.2. Redes de relacionamento</u>	26
<u>3.2.3.3. Oportunidades internacionais</u>	27
<u>3.2.3.4. Capacidade de inovar</u>	28
<u>3.2.3.5. Atitude face ao risco</u>	29
<u>3.2.3.6. Desenvolvimento de recursos competitivos</u>	29
<u>4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO E RECOMENDAÇÕES</u>	30
<u>5. CONCLUSÃO</u>	36
<u>6. Referências</u>	38

1. INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - ABIA declarou o Brasil como o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo. O país exportou em 2019 para mais de 180 países, representando R\$ 34,1 bilhões em exportação. (ABIA, 2020)

A ABIA em seu relatório anual de 2019 publicou que o Brasil é o segundo produtor de bombons e doces do mundo. E a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Bala - ABICAB, informou que o setor produziu em 2018 761 mil toneladas de produtos relacionados ao cacau, um aumento de 6,5% comparado com o ano anterior. (ABICAB, 2019).

O Brasil é um raro caso de país com a cadeia produtiva completa. É, ao mesmo tempo, grande produtor de cacau, possui parque industrial de processamento da amêndoa, é grande produtor das outras duas principais matérias-primas da indústria de chocolate, leite em pó e açúcar e, naturalmente, é grande fabricante de chocolate. Além disso, seu grande mercado consumidor se situa entre os 5 maiores do mundo. (UNESCO, 2018)

Especificamente o mercado mundial de chocolate movimenta US\$ 100 bilhões ao ano em vendas no varejo e aproximadamente 7 milhões de toneladas de produto. Os maiores consumidores são os europeus e norte-americanos, com parcela no consumo de 35% e 20% respectivamente. (EXAME, 2018; FINANCIAL TIMES, 2018; CAOBISSCO, 2016; EUROMONITOR apud ABICAB, 2018).

Segundo a desde a virada dos anos 2000 muitas empresas brasileiras começaram a enxergar o mercado global não com os olhos de exportadores, mas de expansionistas. Ainda de acordo com a Forbes, o Brasil vem ganhando destaque internacional em cadeias produtivas com a atuação de mais de 400 empresas em 56 países no ano de 2015. Estando evidente a necessidade da internacionalização como parte da estratégia das empresas sejam elas pequenas, médias ou grandes.

A internacionalização se apresenta como uma opção para expansão de negócios, por se tratar de uma oportunidade de reduzir a dependência em relação ao mercado interno, aumentar a produtividade e a inovação, diversificar produtos e, conseqüentemente, obter mais lucro. (AIESEC, 2019)

Ao contrário do que se imagina, a empresa não precisa ser de grande porte ou ter muitos anos no mercado para internacionalizar, exemplo claro disso é a Uber, uma startup que nasceu há pouco mais de 10 anos e, hoje, é uma das organizações mais valiosas do mundo no segmento, com valor de mercado estimado em US\$ 120 bilhões.

Diante disso, este artigo tecnológico tem como objetivo compreender a primeira etapa de internacionalização da marca Chocolate Q, única marca brasileira que conquistou espaço na lista da casa de Chás mais famosa da Inglaterra Fortnum & Mason que abriga os chocolates mais exclusivos do mundo. O artigo pretende também, compreender, de acordo com a teoria, quais seriam as próximas etapas que mais se adequariam a realidade da empresa na expansão do mercado internacional.

A principal motivação para a realização deste estudo se dá ao fato da empresa ser reconhecida no mercado carioca e ter sido fundada pela família da autora. Deste modo, foi elaborado o presente estudo com o objetivo de compreender o processo de internacionalização empreendedora da empresa Chocolate Q, considerando que o processo foi iniciado em 2012 e que há desejo dos sócios, em um momento futuro, de expandir a empresa para o maior número de continentes possível.

O desenvolvimento deste projeto ocorreu durante os meses de fevereiro à maio de 2020, quando o mundo encontra-se diante de uma Pandemia por Covid 19. A pandemia impôs o isolamento e portanto não foram possíveis visitas *in loco*, porém a pesquisadora conhece a fundo a empresa, assim como possui acesso irrestrito aos sócios da Chocolate Q, que foram extremamente solícitos em conceder entrevistas e apresentar documentos internos da empresa.

O escopo deste artigo atende a investigação do tema considerando as características do empreendedorismo internacional, suas abordagens ambientais e a proposta de um framework de empreendedorismo internacional proposto pelos autores Pereira Leite e Araújo de Moraes no XXXVI Encontro da ANPAD em 2012. Não foram consideradas neste artigo análises financeiras da empresa e tampouco aprofundado o fato de se tratar de uma empresa familiar.

Portanto, o artigo serviu-se de teorias clássicas e modelos apresentados por autores contemporâneos.

Enquanto desdobramento da pesquisa aplicada e de forma semelhante ao método tradicional de estudo de caso, é importante ressaltar a existência de limitações epistemológicas neste artigo. Dentre as limitações está o fato das evidências e as soluções se referirem ao caso do Chocolate Q, objeto do estudo, e, portanto, são específicas do ambiente e realidade que a cercam. Além disso não foram aprofundadas as questões relacionadas ao mercado interno, ou seja, as estratégias e a operação da empresa no Brasil, mantendo o foco no processo de internacionalização da mesma. Não sendo possível

generalizar ou serem consideradas ideal por e para todas as empresas, não só por trazerem limitações de informações da empresa, como estarem relacionadas às decisões tomadas por seus gestores, mas também pela peculiaridade do próprio autor.

As informações obtidas e as soluções desenvolvidas neste trabalho foram discutidas com os dois sócios fundadores da empresa, e, portanto, apresentam as percepções e posições dos executivos da empresa.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1. Análise do setor

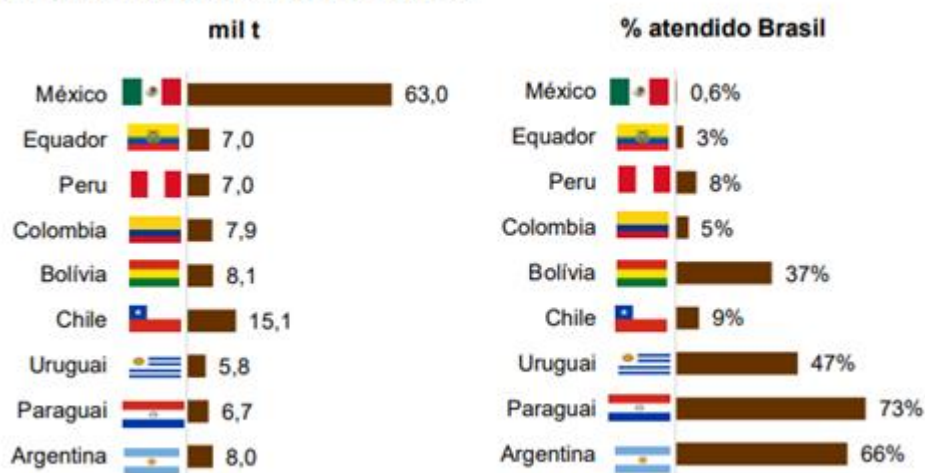
O Brasil é tradicional produtor de cacau e, mesmo com a crise crônica desde a década de 1990 ainda se situa entre os principais produtores da fruta e de seus derivados. Também conta com indústria de chocolate relativamente desenvolvida, com mais de 100 indústrias distribuídas pelo país e com presença de várias das grandes empresas globais. Complementando esse quadro, o país é um dos maiores consumidores de chocolate – entre o 3º e 7º dependendo da metodologia – chegando a quase 500 mil toneladas em 2017.

O mercado mundial de chocolate movimenta US\$ 100 bilhões ao ano em vendas no varejo e aproximadamente 7 milhões de toneladas de produto, sendo que os maiores consumidores são os europeus e norte-americanos, com parcela no consumo de 35% e 20% respectivamente (EXAME, 2018; FINANCIAL TIMES, 2018; CAOISCO, 2016; EUROMONITOR apud ABICAB, 2018).

A figura abaixo apresenta os principais países importadores e os países atendidos pelo chocolate brasileiro.

Imagem 1: Principais países importadores e países atendidos pelos chocolates brasileiros.

Figura 3.27. Chocolate: importação em países selecionados e participação de chocolate brasileiro nessas importações.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de COMTRADE (2018).

Fonte: LEITE, 2018, a partir de dados de COMTRADE (2018).

O Brasil segue entre os seis países que lideram o volume de vendas de chocolate no varejo. Estando em primeiro os Estados Unidos, em segundo a Rússia, terceiro a Alemanha, quarto o Reino Unido e quinto a França. (ABICAB, 2019)

O faturamento do mercado de chocolates no Brasil, em 2019, foi de R\$ 14 bilhões. A indústria se concentra especialmente em São Paulo, mas há importantes produtores também na Bahia, no Espírito Santo, no Paraná e no Rio Grande do Sul. O setor de Chocolates fechou 2019 com um volume de produção de 756 mil toneladas, incluindo achocolatados em pó. (ABICAB, 2019)

As exportações desse mercado totalizaram 28 mil toneladas, enquanto as importações alcançaram 20 mil toneladas. Atualmente o Brasil exporta chocolates para 140 países.

Mintel). Em seguida, os suíços, com consumo de 8,3 quilos e a Alemanha, com 8,2 quilos. Já os brasileiros, registram consumo por pessoa bastante tímido, de 1,2 quilos ao ano. (Site Negócios em Movimento, 2019)

Conforme é possível observar na Tabela 1 abaixo, os principais mercados de chocolate estão com previsão de pequeno crescimento para volume, porém elevado em relação ao valor total de venda. Isso evidencia um potencial crescimento do mercado de maior valor agregado, composto especialmente por chocolate gourmet e chocolate fino.

Tabela 1: Estimativa de vendas em países selecionados.

Tabela 3.3. Chocolate: estimativa de vendas em países selecionados.

País	Mil toneladas			US\$ milhões		
	2016	2021	Diferença	2016	2021	Diferença
EUA	1.368	1.398	2%	18.468	21.660	17%
Rússia	688	730	6%	7.890	10.673	35%
Alemanha	642	614	-4%	7.534	8.737	16%
Reino Unido	474	482	2%	7.959	8.263	4%
França	273	275	1%	5.195	5.798	12%
Japão	150	166	11%	4.758	5.962	25%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de EUROMONITOR fornecidos por ABICAB (2018).

Fonte: LEITE, 2018, a partir de dados de EUROMONITOR fornecidos por ABICAB (2018).

2.2. História empreendedora do AQUIM

A família Aquim formada pela matriarca Luiza Aquim e seus três filhos Rodrigo, Samantha e Rafael se consolidou como uma das principais grifes gastronômicas do eixo

Rio-São Paulo graças a sua cozinha sofisticada e criativa, que já encantou chefes de estado, reis e rainhas, além de grandes empresários e clientes das marcas de luxo.

O primeiro empreendimento *gourmet* da família foi o *buffet* Aquim Gastronomia, nascido em 1990, localizado no Cosme Velho, bairro da Zona Sul do Rio de Janeiro e é atualmente um dos mais renomados e conhecidos *buffets* de festas e grandes eventos da cidade. O *buffet* é dirigido pela filha mais nova Samantha Aquim como chefe, Rodrigo Aquim como diretor comercial e Rafael Aquim como diretor operacional, além de 40 funcionários. Os fundadores se mantêm na gestão do negócio o que o caracteriza como uma empresa familiar. (Aquim Gastronomia, 2020)

Já consolidada no mercado gastronômico a Família Aquim lançou, em 2010, seu olhar para a beleza do cacau brasileiro e propôs uma nova visão para o mercado mundial lançando uma marca de chocolates *ultra premium* brasileira. O Chocolate Q surgiu com o propósito de realização artística cujo conceito basilar é: sofisticação e fidelidade à natureza. Este princípio dá forma a todo o Universo Q, que tem a floresta cacauieira como modelo. A ideia inicial do chocolate é proporcionar aos consumidores a experiência de degustar os sabores únicos e diferenciados dos demais.

Segundo o CEO do Chocolate Q, Rodrigo Aquim, desde quando a pessoa vê a embalagem da barra de chocolate ilustrada com animais silvestres da fauna brasileira, até o momento de prová-lo, a sensação que tem é a de estar numa floresta rica em formas, aromas e sabores.

O produto destaque chamado Q0, desenvolvido em parceria com o famoso arquiteto brasileiro Oscar Niemeyer, foi vendido em uma caixa numerada e limitada, e foi enviado, em 2012, à

Imagem 2: Caixa numerada e limitada do Chocolate Q desenhado por Niemeyer



Fonte: Arquivo pessoal dos Sócios

Foi desta maneira então, oriundo da paixão de Rodrigo e Samantha pela cidade de Londres que foi iniciado o processo de internacionalização da marca do Chocolate Q do Aquim Gastronomia. A carioca Chocolate Q foi então pré-selecionada para compor a biblioteca da renomada casa de chá britânica Fortnum & Mason,

Com 10 mil barras de chocolates exportadas em 2013, a empresa teve sua marca internacionalmente conhecida com cerca de 20% da produção que vai para o Reino Unido, no qual consome 30% do total que a companhia exporta. (O GLOBO, 2015)

O chocolate da Família Aquim é conhecido nacionalmente por seus impecáveis serviços de atendimento aos seus clientes e foi eleito, segundo o júri da edição especial 'Comer e Beber', publicada pela Veja Rio (2017) por quatro vezes o endereço do melhor chocolate da cidade. De sabor apurado, têm pouco açúcar, aroma bastante presente, textura cremosa e sabor repletos de nuances, a receita de Samantha Aquim também recheia *macarons* e entra no preparo de mini *brownies*. Atualmente possuem uma Boutique de chocolate localizada na mais nobre região da Cidade do Rio de Janeiro, na rua Garcia D'Ávila, em Ipanema, local conhecido pela presença de outras marcas de alto luxo. (Site Chocolate Q, 2020)

A empresa já exportou para países como Reino Unido, Japão, Noruega e China e mantém sua presença com exportações regulares para Portugal. Segundo os sócios o plano de expansão da marca Q possui foco na ampliação do mercado internacional. Atualmente a presença se dá somente por exportações e o desejo da marca é de internacionalização do Chocolate Q e do nacionalmente reconhecido serviço associado à marca, portanto busca-se estudar as melhores estratégias para tal ampliação.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE

3.1. Procedimentos utilizados

Para diagnóstico da situação da empresa contemplou-se somente o nível estratégico da organização, e para tanto foram realizadas entrevistas com os sócios-fundadores,

principais responsáveis pela estratégia da empresa, análise de documentos, pesquisas secundárias e bibliográficas.

Conforme abordado por Barbera & Hasso (2013), a ausência de formalidade no processo decisório da empresa é recorrente em empresas familiares, sendo agravada quando o empreendimento ganha escala comercial e financeira. É possível observar que isso ocorre no caso dos Aquim, pois nem todas as decisões apresentadas neste estudo possuem documentação que suporte analisar as variáveis consideradas no momento do processo decisório, e, portanto, as apreciações aqui realizadas foram consideradas em função dos relatos dos empreendedores.

3.2. Fundamentação teórica e diagnóstico da situação problema e oportunidade

Para a realização deste estudo foram utilizadas as teorias de empreendedorismo internacional, análise ambiental e um *framework* de empreendedorismo internacional que aborda os principais pontos do processo de internacionalização de uma empresa.

Os autores utilizados para a análise ambiental foram Sobral e Peci (2013), principalmente pelo destaque como autores contemporâneos no estudo dos fenômenos da administração brasileira.

O tema empreendedorismo internacional foi revisado em função do artigo dos autores Yákara Leite e Walter Araújo de Moraes, que em 2012 publicaram um artigo no XXXVI Encontro da ANPAD cujo título é “Empreendedorismo Internacional: Proposição de um *Framework*. Este artigo utilizado neste estudo, trata-se de um ensaio técnico que realiza uma revisão crítica dos principais autores sobre o tema e propõe um framework baseado em dimensões críticas do processo de empreender internacionalmente.

Portanto, o diagnóstico deste estudo se ateve à análise do ambiente da marca Chocolate Q e ao processo de internacionalização realizado até o momento, e, posteriormente a análise crítica considerou o desejo dos sócios de expandir a internacionalização da marca em um futuro não muito distante. Vale ressaltar que a análise ambiental estudada está focada no cenário internacional no qual a Chocolate Q atua ou deseja atuar no futuro.

Cabe esclarecer que há uma sutil diferença entre os termos: empreendedorismo internacional e internacionalização empreendedora. O empreendedorismo internacional é o processo de exploração de oportunidades internacionais, considerando a inovação, apetite ao risco e o desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva (LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012).

Enquanto a internacionalização empreendedora enfoca a ação do empreendedor no processo de internacionalização da empresa, onde a ação do indivíduo é fundamental para o processo de internacionalização (DALMORO, 2008). Os dois termos são utilizados nesse trabalho e podem ser considerados para fins do estudo como o mesmo conceito, uma vez que o presente artigo tecnológico considera o processo em si.

3.2.1. Análise ambiental

De acordo com Sobral e Peci (2013), o ambiente é uma força poderosa e com impacto no sucesso ou insucesso das organizações, independentemente de seu tipo ou setor. É função dos administradores monitorar e analisar o ambiente organizacional a fim de detectar potenciais oportunidades e ameaças para as suas organizações, sejam elas externas ou internas. Para compreender o ambiente e seus efeitos sobre as organizações, é comum que os administradores usem a análise ambiental.

A análise ambiental consiste no processo de monitorar e refletir a estratégia que busca avaliar o impacto do ambiente na organização. São o conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização que têm potencial para influenciar em seu desempenho. Porém, nem todos os elementos do ambiente organizacional exercem a mesma influência na organização, esse é dividido entre ambiente contextual e ambiente operacional.

Dessa forma, a análise ambiental distingue entre o ambiente externo e interno. O ambiente externo é onde as organizações existem e operam e é constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização. Já o ambiente interno, é composto pelos elementos internos da organização, como sua força de trabalho, a cultura organizacional da empresa, os gestores, a tecnologia, instalações físicas, entre outros. Estes elementos influenciam a adequação da organização ao ambiente externo e, conseqüentemente, seu desempenho organizacional. (SOBRAL e PECCI, 2013 p. 101)

3.2.1.1. Ambiente externo contextual

O ambiente contextual está relacionado ao conjunto amplo e complexo de fatores externos à organização que a influenciam de alguma maneira, normalmente de forma indireta. Esses fatores geram um contexto no qual as organizações se inserem e ao qual precisam responder. O ambiente contextual pode ser repartido em 5 grupos de fatores,

como fatores: demográficos, socioculturais, econômicos, político-legais e tecnológicos. (SOBRAL e PECI, 2013)

Fatores Demográficos: segundo os autores citados, a demografia corresponde à composição de determinada população e define-se por variáveis como: estrutura etária, taxa de crescimento da população, gênero, distribuição geográfica, o tamanho da família, racial e religiosa, o nível educacional, a ocupação profissional, etc. Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta de trabalho, assim como as principais características dos clientes, que conseqüentemente influenciam nos produtos e serviços que a empresa vai oferecer. (SOBRAL e PECI, 2013)

No caso do Chocolate Q, segundo os sócios, o nível educacional da população de Londres é um dos mais elevados da Europa e, conseqüentemente o padrão de vida e o acesso a produtos de alto padrão são mais valorizados, por isso houve o interesse da empresa em iniciar pelo país. Além disso, o fato da localização geográfica e dos fatores climáticos influenciarem o consumo por parte dos ingleses.

Portugal, além dos fatores climáticos também propícios ao consumo da iguaria, foi compreendido como uma oportunidade pelos gestores da empresa, pois no momento das primeiras iniciativas de internacionalização a população de estrangeiros e brasileiros indo morar no país permitia uma aproximação com a diversidade de culturas e portanto, propiciava a busca por descobertas de novos sabores e conceitos.

Fatores Socioculturais: esses fatores estão relacionados aos valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes de uma sociedade. Entende-se que os administradores devem usualmente adaptar suas estratégias à dinâmica sociocultural, uma vez que ela está diretamente relacionada ao comportamento e as atitudes dos consumidores e dos trabalhadores. (SOBRAL e PECI, 2013)

Sobre os fatores socioculturais identificados na escolha por Londres e Portugal nesse primeiro momento da internacionalização, os irmãos Aquim comentaram que o fato de serem países desenvolvidos e europeus foi bastante estimulante. Uma vez que o clima estimula o consumo, e principalmente, em função do hábito de consumo de gastronomia mais apurada, e principalmente como visto na análise do setor por serem países com muitos consumidores de paladar mais exigente e que buscam chocolates mais finos.

Fatores Econômicos: segundo Sobral e Peci (2013) este fator está ligado ao Produto Interno Bruto - PIB, ao nível salarial, à tendência de inflação ou deflação, as taxas de câmbio, à balança comercial, as taxas de juros, as taxas de desemprego, aos custos energéticos, à tendência de expansão ou recessão da economia, as tarifas de importação e exportação, etc.

Tendo em vista que as mudanças econômicas são atualmente constantes, é necessário, que os administradores estejam sempre prevendo e antecipando essas

mudanças de forma que melhor adequam suas organizações. Em função de registros fornecidos pelos empreendedores de documentos internos da empresa na época da internacionalização, vale compreender que em 2012 a economia do Brasil não era das melhores, porém vinha estável, o

A crise ainda não era tão sentida pelos brasileiros, pois os níveis de emprego estavam equilibrados e a população sentia uma melhoria na qualidade de vida. Porém a e a inflação do Brasil na época também foi um forte fator que influenciou. Com o IPCA subindo, os preços do chocolate ficaram mais caros e as famílias brasileiras deixaram de consumi-los por serem considerados itens “supérfluos”. O mundo e principalmente a Europa também enfrentavam uma crise grande em 2012 que fez cair consideravelmente a variação cambial e consequentemente ajudou na exportação do chocolate para fora do país.

Fatores Político-legais: os fatores político-legais estão relacionados a estabilidade política, o clima ideológico, as políticas econômicas, a legislação laboral, a legislação antimonopólio, a prática de lobby, e todo o conjunto de regulamentações governamentais que controlam, restringem ou incentivam o comportamento empresarial.(SOBRAL e PECL, 2013)

2010 e 9% em 2011. As companhias britânicas como a British Gas, British Petroleum, Rolls-Royce e Shell vinham investindo fortemente no país, principalmente no Rio de Janeiro. Essa relação diplomática e econômica facilitada incentivou os sócios a objetivarem o país.

Já Portugal, historicamente é um país europeu vislumbrado pelos empreendimentos brasileiros dada a proximidade cultural e as relações políticas que são bastante favorecidas.

Fatores tecnológicos: estes fatores traduzem a inovação tecnológica dos produtos, os programas de incentivo à pesquisa e desenvolvimento, as leis de proteção de patentes, as normas internacionais de qualidade, processos e materiais, etc. O nível de desenvolvimento tecnológico de uma sociedade influencia os produtos e serviços que a empresa oferece, assim como seus recursos e equipamentos utilizados por ela.

Não há evidências de que na época as questões tecnológicas influenciavam o ambiente contextual da empresa, pois o processo produtivo e o produto em si são bastante artesanais. Os chocolates tem um processo de fabricação bem definidos porém, não utilizam nenhum equipamento super moderno e diferenciado que impacte na produção. Em 2012, para o processo de internacionalização não foi necessário a compra de equipamentos e novas tecnologias para conclusão.

3.2.1.2. Ambiente externo operacional

O ambiente operacional é constituído por todos os elementos externos à empresa que a afetam de forma mais direta e próxima, como: clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, meios de comunicação social, sindicatos entre outros são exemplos de fatores de ação operacional no ambiente de uma empresa. (SOBRAL E PECI, 2013)

Clientes: segundo os autores citados, o fator clientes, reflete nas características e no comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização. São pessoas ou organizações que adquirem ou poderão adquirir os produtos ou serviços fornecidos pela empresa.

Os clientes que consomem o Chocolate Q são pessoas de classe alta, na sua maioria mulheres e numa faixa etária a partir dos 30 anos, onde acredita-se que possuem um paladar mais aguçado. Além disso, em 2012 no ano da internacionalização a marca ganhou clientes corporativos como a Fortnum & Mason, Selfridges e Harrods.

A Fortnum & Mason, famosa casa de chá e doces em Londres, revendeu durante anos o Chocolate Q até pararem de vender marcas que não fossem as suas próprias. A Selfridges que é uma loja de departamento muito conhecida também em Londres, passaram a revender o Chocolate Q quando criaram a única livraria de chocolates do mundo e por último na Harrods, a loja de departamentos mais famosa da Inglaterra com mais de 90 mil metros quadrados. Já em Paris, eles participaram especialmente de um festival Brasil que aconteceu no *Le Bon Marche* (loja de departamento de Paris) com um evento específico onde as marcas mais importantes brasileiras eram expostas no festival.

Concorrentes: A concorrência geralmente é outra organização, da mesma indústria ou do mesmo tipo de negócios, que satisfazem ou poderão satisfazer as mesmas necessidades dos clientes. Geralmente, consistem naqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos. Basicamente, o propósito da análise da concorrência é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e predizer que estratégias eles provavelmente adotarão. (SOBRAL E PECI, 2013)

Quanto aos concorrentes da marca, os sócios durante as entrevistas sempre pontuaram que o Chocolate Q possuía uma estratégia de negócios diferenciada e que por isso a existência de uma concorrência direta quase não era percebida. Mas ainda assim, se tratando de correntes indiretos eles comentam sobre as micro chocolaterias e as principais seriam a marca francesa Alain Ducasse, as inglesas Rococo e a Hotel Chocolat. Todas são marcas de chocolates que possuem uma pegada mais diferenciada na proposta de venda assim como a do Chocolate Q, porém não são tão refinados quanto. Durante todo

o processo de internacionalização, os Aquim identificaram que simultaneamente a brasileira Amma chocolate, que produz chocolates orgânicos, fez o mesmo esforço na época.

Bancos ou Instituições Financeiras: segundo os autores Sobral e Peci (2013) as organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras, que incluem, os bancos comerciais, os bancos de investimentos e as seguradoras, que lhes permitem o acesso ao capital necessário para a manutenção ou expansão de seus negócios. Todas as empresas necessitam de capital de curto prazo para financiar operações correntes e de capital de longo prazo para construir novas instalações ou comprar equipamentos.

Os irmãos Aquim não precisaram e optaram por não recorrer a instituições financeiras utilizadas durante a exportação em 2012, e não utilizaram na época nenhum tipo de empréstimos ou capital extra, inclusive em função da instabilidade econômica no Brasil e altas taxas de juros, portanto, o processo foi todo realizado com recursos próprios oriundos do outro negócio da família, o Buffet Aquim, que girava e dava lucros.

Meios de Comunicação Social: esse fator está diretamente relacionado às mídias, de massa ou especializadas, e são responsáveis pela comunicação e divulgação das ações da empresa para o público em geral e também pela publicidade dos produtos e serviços da organização. (SOBRAL E PECI, 2013)

É notável que em 2012 as redes sociais ainda não eram tão utilizadas assim para vendas, porém com a globalização e o avanço da tecnologia eles criaram uma página no Facebook e no Instagram relacionadas ao chocolate, onde realizam divulgação da marca e recebem uma quantidade razoável de contato direto através de mensagens, de pessoas ao redor do mundo todo querendo saber como conseguem comprar e ter acesso ao chocolate, em especial da Europa.

Fornecedor: estes são os responsáveis pelos insumos utilizados pela empresa para produzir o bem ou serviço. Eles incluem todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. Mão-de-obra: Este fator é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias. (SOBRAL E PECI, 2013)

O principal fornecedor da empresa é a Fazenda Leolinda que fornece a matéria-prima do chocolate aqui no Brasil, ou seja, o cacau para a produção do chocolate que é escolhido pessoalmente pela Chef Samantha e a partir daí é totalmente produzido pela família. Já em relação a exportação eles não possuem nenhum tipo de fornecedor já que todo o processo é realizado por eles, o que a Chef Samantha pontuou é que o seu maior desafio é com a exportação.

3.2.1.3. Análise ambiental interna

A análise do ambiente interno consiste na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade. Dessa forma, o ambiente interno é composto por diversos fatores da organização, tais como, a situação financeira da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a imagem da organização, a qualidade e as competências dos trabalhadores e administradores, a cultura organizacional, a tecnologia, a estrutura organizacional, instalações físicas, seus processos, etc. (SOBRAL e PECI, 2008).

Wright, Kroll e Parnell (2010) descrevem o ambiente interno sob uma perspectiva voltada à administração estratégica, e com isso, descrevem que o ambiente interno de uma organização se constitui de seus recursos, que podem ser humanos, organizacionais e físicos. Estes recursos são as fontes das capacitações organizacionais, que por sua vez, significam as interações entre os recursos para a execução de uma tarefa específica, ou para um conjunto de tarefas específicas.

A estrutura organizacional do Chocolate Q desde que foi lançado em 2012 é bem pequena, porém bem desenhada. Rodrigo Aquim atua na gestão de vendas, no Marketing e no Relacionamento com os clientes e parcerias, o outro irmão Rafael Aquim atua na área de logística e infraestrutura da empresa e por fim, Samantha Aquim, além de ser a Chef e criadora das receitas com o chocolate, também atua nas mídias digitais com assessoria de duas estagiárias de Design e faz toda a parte de criação (comida, embalagem e afins). Samantha também é quem faz a escolha do cacau pessoalmente e define as fórmulas. Por fim, a empresa possui uma pessoa na parte administrativa, uma na logística e outras 3 na produção.

Quanto ao planejamento estratégico e de marketing da empresa, os sócios pontuaram que possuem uma visão de futuro que não despreza o passado, ou seja, com todas as suas ricas tradições culturais brasileiras, que dominou a mente desses empreendedores. Os desafios encontrados pelos Aquim não eram poucos, tinham que apresentar ao mundo algo brasileiro de padrão internacional, ir contra o senso comum de boa parte dos consumidores de chocolate e adentrar o mercado com um produto ultra luxuoso que é o reflexo econômico de uma cultura de excelência e que, ao mesmo tempo não fosse destinado somente a uma elite de degustadores, mas também contribuir para um resgate histórico-geográfico apresentando o cacau como fruto que, nestas terras possuem sabor único.

Dessa forma, “mergulharam” na floresta da Fazenda Leolinda com ganas de descobrir tudo o que, nela, contribuía para a excepcional qualidade das amêndoas do cacau ali encontrado. Após esse processo, prepararam-se para manter o caráter artesanal na produção do Chocolate Q0 e investiram numa embalagem esteticamente apuradíssima, por

fim, buscaram o renomado arquiteto Oscar Niemeyer e o convenceram a fazer uma parceria a desenhar a barra do primeiro chocolate lançado.

Cozinheira da família e cérebro por trás dos chocolates, Samantha Aquim, garantiu que não foi fácil entrar no exterior e admitiu que é preciso estar presente e vender com convicção em países acostumados à boutiques de chocolate. Samantha também disse que garantir a vitrine fora do Brasil foi uma outra estratégia dos Aquim para se fortalecer também no mercado doméstico.

As áreas funcionais da empresa são:

- Produção – responsabilidade da Samantha Aquim, a área conta ainda com 3 colaboradores;
- Marketing – responsabilidade de Rodrigo Aquim.
- Financeiro - responsabilidade de Rodrigo Aquim.
- Gestão de Recursos - responsabilidade da Samantha Aquim, a área conta ainda com 1 colaborador;
- Equipamentos e Logística - responsabilidade de Rafael Aquim, a área conta ainda com 1 colaborador;
- Design - responsabilidade da Samantha Aquim, a área conta ainda com 3 colaboradores;

3.2.2. Empreendedorismo internacional - EI

Segundo Dornelas (2001), um dos principais autores do tema empreendedorismo no Brasil e no mundo, os empreendedores que estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando conceitos econômicos, criando novas relações no trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas.

O empreendedorismo internacional se distingue do empreendedorismo tradicional. O empreendedorismo tradicional, segundo Fillion (1999) e Oliveira (2011) diz respeito à criação de um novo negócio por parte de um empreendedor, e até hoje é acompanhado pelo Global Entrepreneurship Monitor, principal relatório sobre o ecossistema de empreendedorismo mundial. Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) o empreendedorismo internacional além da criação do novo negócio está centrado no processo de internacionalização.

Segundo McDougall (1989) o empreendedorismo internacional torna-se uma área de conhecimento distinta, uma vez que as atitudes do empreendedor na empresa para entregar produtos e serviços ao mercado internacional por meio da exportação com a

fabricação doméstica ou da operação em países estrangeiros pressupõe um conjunto de variáveis típicas que promovem o tema.

Os autores de Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework, Leite e Araújo de Moraes, publicado em 2012, defendem que, o empreendedorismo internacional é um fenômeno que independe do porte e do tempo de funcionamento das empresas.

Segundo os mesmos autores:

“(...) o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva.” (Leite e Araújo de Moraes, 2012. p.4).

Leite e Araújo de Moraes (2012) apresentam no artigo um panorama dos principais estudos publicados e principais autores sobre o tema e resumiram em um esquema as contribuições de cada um para a construção das dimensões ou características essenciais para a promoção do processo de empreendedorismo internacional, conforme é possível observar na Imagem 3 abaixo:

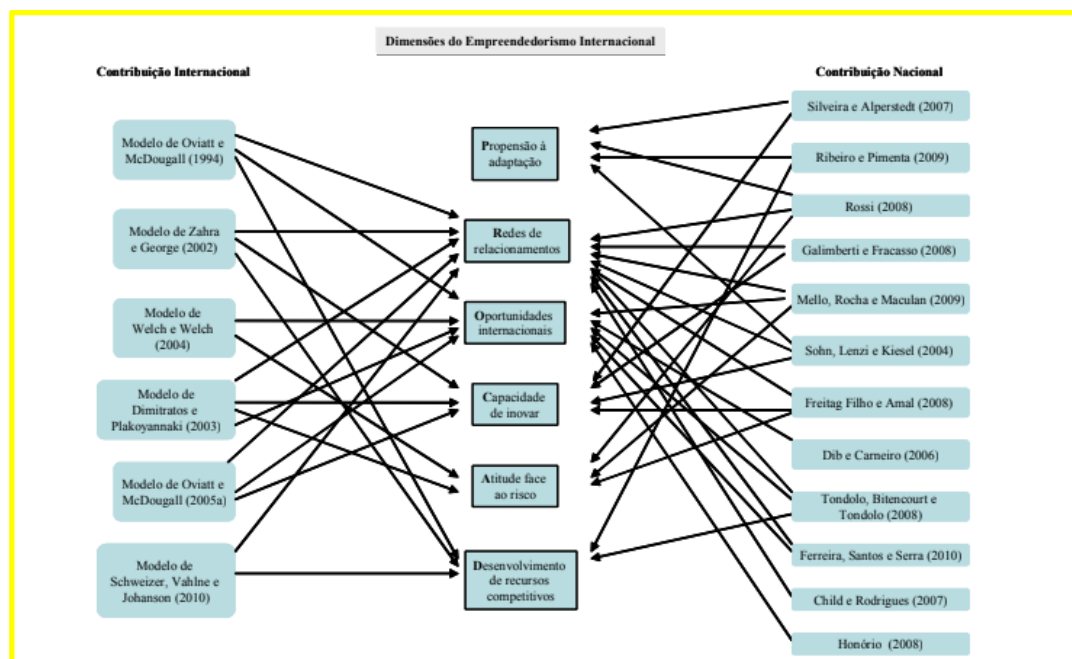


Imagem 3. Dimensões do Empreendedorismo Internacional
Fonte: Leite e Araújo de Moraes, 2012.

3.2.3. Dimensões do empreendedorismo internacional segundo Yákara Vasconcelos Pereira Leite e Walter Fernando Araújo de Moraes.

O *framework* de empreendedorismo internacional proposto por Yákara Leite e Walter Araújo de Moraes (2012) contempla uma abordagem processual e contextualizada, formada por eventos marcantes e dimensões típicas.

O modelo apresentado pelos autores acima, indicam a existência de eventos constituídos por seis dimensões (propensão à adaptação, redes de relacionamentos, oportunidades internacionais, capacidade de inovar, atitude face ao risco e desenvolvimento de recursos competitivos), acredita-se que, ao longo do processo de internacionalização, exista uma variação na incidência desse conjunto de elementos.

Vale ressaltar que, segundo o estudo as dimensões que constituem a dinâmica de cada evento no processo de internacionalização recebem influências do ambiente externo. (LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012)

Os contextos nacional e internacional podem ser determinantes no sentido de proporcionar condições para as ações empreendedoras. Os fatores do ambiente não apenas afetam o processo de internacionalização como também a expressividade de cada uma das dimensões típicas de EI. Por exemplo, as oportunidades internacionais não somente dependem da visão do empreendedor mas também do que o ambiente proporciona.

Ainda em relação ao ambiente externo, segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) o contexto é determinante por se tratar de empreendedorismo internacional como processo. Corroborando com os autores citados, Mtigwe (2006) reconhece a força do ambiente externo nas atitudes do empreendedor internacional e Acs, Dana e Jones (2003) defendem que as decisões dos empreendedores são comprometidas com os acontecimentos do ambiente externo e as capacidades empreendedoras podem ser fortalecidas de acordo com as condições sociais nas quais a empresa está inserida.

A observância da interação das forças do ambiente externo também é apontada por Bartlett e Ghoshal (1987) como essencial na transição para a transnacionalidade¹. As capacidades estratégicas ganham status e atenção para favorecer o intercâmbio entre a realidade externa e a organização. Com essa abordagem, as multinacionais são motivadas a executar a transferência eficiente de inovações domésticas e expertise nas operações em outros países, em diferentes contextos.

¹ Adj. Significado: Que ultrapassa os limites das fronteiras de um país; que envolve ou que é comum a vários países. Fonte: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020.

A seguir são aprofundadas as seis dimensões do framework de empreendedorismo internacional proposto por Yákara Leite e Walter Araújo de Moraes (2012).

3.2.3.1. Propensão à adaptação

Segundo Silveira e Alperstedt (2007), o empreendedor é um agente de mudança, que elimina barreiras comerciais e culturais ao desenvolver novas relações, quebrar paradigmas e gerar riquezas para a sociedade. As atitudes empreendedoras embasam as mudanças que acontecem na empresa durante o processo de internacionalização (FREITAS FILHO, 2008). O fato do empreendedor estar atento às tendências e por ter visão de negócio contribui bastante para a ampliação de mercado (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Os autores Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008) defendem que a capacidade de se adaptar ao ambiente é fundamental para a gestão estratégica.

Os autores Miles et al. (1978) denominam como Ciclo Adaptativo o modelo que tem por base a reação diante dos problemas administrativos, de empreendedorismo e engenharia da empresa. A adaptação ao ambiente pode ser conduzida de forma pró-ativa por seus líderes, e planejada onde antes de uma interferência maior no ambiente, o empreendedor com visão estratégica tem a chance de realizar mudanças antecipadamente, para manter a empresa em equilíbrio. (OLIVER, 1991).

A relação entre estratégia, estrutura e processo é fundamental para as pesquisas de adaptação e mudança organizacional (MILES et al., 1978). Os dirigentes consideram o tipo de estrutura na implementação das estratégias, considerando a necessidade de modificá-la para obter um modelo adequado ao contexto (CHANDLER, 1998). Exemplo claro disso, ocorre quando para atender a demanda internacional, os empreendedores modificam a estrutura e os sistemas de controle (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009) com a inserção de departamentos, como o de marketing (GALIMBERTI, 2009; ROSSI, 2008) e modificações no setor de produção (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

Portanto, há claramente a existência de influências diversas no processo de adaptação das empresas internacionalizadas, conforme a proposta de Etemad (2004). O sistema interativo independente dos graus de complexidade e adaptabilidade, defendido pelo mesmo autor, prevê interações entre as ações do empreendedor (ou/e sua equipe), a empresa, o mercado e o ambiente internacional.

Em 2012 quando foi feita a exportação do chocolate Q, os irmãos não sentiram necessidade de fazer qualquer modificação na organização. A maneira como sua estrutura se encontrava, era suficientemente boa para manter a internacionalização na época.

3.2.3.2. Redes de relacionamento

As empresas interessadas no desenvolvimento e na expansão de seu trabalho podem interagir entre si, de modo tanto pessoal como profissional, através de redes de negócios ou de relacionamentos levando-as a um nível menor de dificuldade. (LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012 apud HILAL; HEMAIS, 2002).

Na perspectiva de Ferreira, Santos e Serra (2010, apud LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012) as redes sociais são importante veículo para o empreendedorismo internacional, não só na identificação de oportunidades, mas também no acesso ao conhecimento, às inovações e aos recursos físicos. O acesso à valiosas informações através de laços sociais no país anfitrião, seja por empresas parceiras locais ou por operadoras desses mercados, beneficia a exploração de oportunidades (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010 apud LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012).

As redes de relacionamento podem também ser usadas para que o empreendedor adquira confiança e evite má fé durante o processo de internacionalização e tomada de decisão. (LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012)

Durante o processo de exportação do chocolate em 2012, não houve parcerias formais para concluir o processo em si. Porém, a sócia Samantha Aquim relatou que ela e o irmão Rodrigo possuíam um casal de amigos que residem em Londres (marido inglês e a mulher brasileira) com experiência em processo de exportação de vinhos oriundos do Brasil. A família então, auxiliada pelo casal de amigos, usou desse conhecimento para ajudar no processo de exportação do chocolate facilitando toda a tramitação. Porém a parte comercial, foi realizada pelos próprios empreendedores que desenvolveram parcerias com as lojas que iriam revender o produto, aproveitando contatos de pessoas influentes que trabalhavam nas mesmas e residiam no país.

Estas redes de relacionamento existentes e desenvolvidas foram decisivas para que Rodrigo e Samantha conseguissem emplacar a venda do chocolate em 3 (três) grandes lojas de chocolates e departamento da época. (DOCUMENTOS INTERNOS AQUIM, 2018)

Em Portugal, eles foram convidados pela Casa Pau Brasil, uma *concept store*, a expor e vender seus produtos. Samantha e Rodrigo conheciam o fundador da Casa de relacionamentos anteriores no *buffet* e conhecidos da família em comum. A Casa Pau Brasil, foi projetada pelos arquitetos brasileiros Bel Lobo e Bob Neri, juntamente com o português Pedro Barata, o espaço é amplo, e repleto de plantas, colorido pelas fotos de empreendedores como Gabriel Wickbold nas paredes e decorados pelas linhas de designers como Sérgio Rodrigues e Irmãos Campana. Nesta loja vendem-se apenas marcas brasileiras, tais como Lenny Niemeyer, Salinas, Osklen, e claro o Chocolate Q.

3.2.3.3. Oportunidades internacionais

A identificação de oportunidades depende da relação e da proximidade entre o empreendedor e o contexto em que pretende atuar. Shane e Venkataraman (2000, apud LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012) explicam que esse processo depende da natureza das oportunidades (expectativa de retorno elevado) e das diferenças individuais (custo de oportunidade).

Os empreendedores procuram oportunidades viáveis, que passem valor ao cliente para ter retornos financeiros elevados, em contraponto há custos de oportunidade. (BARNEY, 2002, apud LEITE e ARAÚJO DE MORAES, 2012) Segundo McDougall (1989), as imperfeições do mercado precisam ser identificadas pelo empreendedor para serem utilizadas em benefício da empresa.

O papel do empreendedor é essencial na internacionalização, pois ele pode explorar uma oportunidade de diversas formas, por meio: da transferência de eficiência (BARTLETT; GHOSBAL, 1987), da aprendizagem e conhecimento (BARTLETT; GHOSBAL, 1987; VERNON, 1966), da experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), da mentalidade global e das *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Assim, observa-se que a exploração de oportunidades depende das ações empreendedoras que viabilizam a internacionalização e o reconhecimento de oportunidades depende da relação entre o empreendedor e o contexto. É recomendável se antecipar para melhor explorar as oportunidades, porém estas podem surgir independente de atitudes proativas do empreendedor (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Conforme defendido por Barney (2002), comércio internacional é uma oportunidade de negócio para a gestão estratégica. E o empreendedor deve identificar as imperfeições do mercado para utilizá-las à favor da empresa. (MCDOUGALL, 1989)

Diversos autores que tratam de negócios internacionais defendem o papel do empreendedor na internacionalização. (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VERNON, 1966). O gestor pode explorar as oportunidades por meio da transferência de eficiência (BARTLETT; GHOSHAL, 1987), da aprendizagem e conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 1987; VERNON, 1966), da experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), da mentalidade global e das redes de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Diante do que versam os teóricos a exploração de oportunidades depende das ações empreendedoras para que haja sucesso na internacionalização. Portanto, em relação às oportunidades identificadas pelos sócios durante o processo de exportação, o intuito inicial era a expansão de mercado do chocolate para outros países. A família estava focada no fortalecimento de posição competitiva da empresa e uma menor dependência do mercado

doméstico, já que desde do seu nascimento o chocolate Q era algo único e bastante inovador e não sabia-se se os brasileiros apenas iriam abraçar e comprar esta ideia.

Rodrigo relatou que outra oportunidade durante a exportação seria a diferenciação frente aos seus concorrentes domésticos menos internacionalizados, que eram tão pequenos quanto eles e ainda não haviam pensado detalhadamente na expansão da sua marca, tornando então o chocolate Q o primeiro chocolate brasileiro *ultra premium* a vender fora do país.

3.2.3.4. Capacidade de inovar

Porter (1999, p.167) afirma que “As empresas atingem as vantagens competitivas, atraButler, Doktor e Lins (2010, p. 129) defendem que a “criatividade é a característica do empreendedor que integra e otimiza seus processos cognitivos para produzir sucesso, é por isso que desempenha papel importante de apoio ao empreendedorismo internacional”.

O inovador conceito do chocolate Q, se dá na sua produção de puro cacau e de designs luxuosos, que foram desenvolvidos em parcerias com o renomado arquiteto Niemeyer, que desenhou o design da primeira barra de chocolate Q0. A experiência de compra desde o seu aroma e sabor até sua caixa e exterior envolvido com a natureza e a sustentabilidade, também foi o grande diferencial do produto proposto pelos empreendedores. O chocolate não se trata apenas de um produto ou um conjunto de produtos, mas sim de uma ideia, um propósito por trás de tudo aquilo. Além disso, o processo de elaboração é super exclusivo onde o cacau é pessoalmente escolhido pela Chef Samantha Aquim para ser extraído e os formatos diferenciados, aliado ao conceito diferenciado trouxeram ao produto um fato jamais visto em outros produtos vendidos no Reino Unido na época.

Outra ideia inovadora dos irmãos foi de enviar exemplares dessas caixas com o chocolate Q0 desenvolvido pelo Niemeyer para a Rainha Elisabeth II de Londres e para a Rainha Sílvia da Suécia. No caso deste chocolate diferenciado, o exemplo maior salta aos olhos, como dizer ao público consumidor, sem ferir susceptibilidade de nenhuma espécie, que boa parte de tudo o que eles estão consumindo como chocolate era na verdade outra coisa? Foi preciso então treinar o paladar das pessoas e prepará-las para conhecer o verdadeiro sabor do chocolate. Isto foi feito de uma maneira meticulosa, no sentido de apresentar aos novos consumidores os diferentes gostos baseados no cacau. Somente o espírito visionário de quem investe com os olhos postos em um futuro não imediato poderia gerar uma iniciativa como esta que a família Aquim teve na época, na qual, quem vende

não quer apenas vender, mas mostrar que o que está vendendo é de qualidade irrepreensível.

3.2.3.5. Atitude face ao risco

A exploração de oportunidades por si é arriscada (JOHANSON; VAHLNE, 2009), os gestores podem tomar decisões que sejam negativas à empresa e a utilização dos modos de entrada errado é outro risco bastante comum. (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Para minimizar estes riscos, Melin (1992), Lam e White (1999) argumentam que a internacionalização gradual iniciada com a exportação, favorece a aprendizagem. Quando o empresário decide fazer investimentos diretos, a aquisição de negócios em mercados estrangeiros é uma opção para reduzir o risco (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Quanto mais risco o empreendedor está disposto a aceitar mais agressiva pode ser a internacionalização (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

Os sócios da Chocolate Q foram bastante ousados na primeira fase de internacionalização utilizando somente recursos próprios para tal. Porém os riscos foram minimizados pois aproveitaram a oportunidade identificada e pelo relacionamento com parceiros locais.

3.2.3.6. Desenvolvimento de recursos competitivos

A escassez de recursos competitivos pode inviabilizar a consolidação das negociações com os compradores estrangeiros (KEUPP; GASSMANN, 2009). Estrutura física, os recursos financeiros, a localização, a obtenção de incentivos do país anfitrião e os recursos humanos formam a lista de recursos tangíveis, e o uso e a transferência de recursos é uma capacidade estratégica do empreendedor (BARTLETT; GLOSBAL, 1987).

A habilidade do empreendedor em alocar recursos em diferentes países (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1966) e criar relacionamento com os fornecedores (DUNNING, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 2009), por meio de governança de redes de ativos localizados em diferentes países, trazem benefícios transacionais e menores custos de transação (DUNNING, 1988).

Na internacionalização do chocolate Q, os sócios utilizaram alguns recursos que foram essenciais para completar o processo com excelência, os principais deles oriundo da rede de relacionamentos e que serviram como recursos humanos iniciais para viabilizar o negócio (ajuda dos amigos que já realizavam o processo de exportação de vinho para

Londres). Não houve incentivo direto do próprio país, somente o fato de estar aberto para receber muito bem a marca. Em função também da rede de relacionamento dos sócios tiveram acesso à estruturas físicas existentes e muito bem localizadas para revender o chocolate em seus pontos de venda, que já tinham nome e eram fortalecidas no mercado Londrino.

Portanto, o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva. Um dos primeiros trabalhos realizados nessa área (McDOUGALL; OVIATT, 2000, p. 903), enfatiza que Empreendedorismo Internacional é “uma combinação de comportamentos inovadores, proativo e arriscado que atravessa as fronteiras nacionais e almeja criar riquezas nas organizações”.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Apresentada a situação problema e o diagnóstico da primeira fase de internacionalização do chocolate Q, bem como a fundamentação teórica utilizada neste estudo, objetivou-se uma análise em dois tempos: a primeira fase de internacionalização, iniciada em 2013 e já concluída e, a segunda fase de expansão para mercados externos que os sócios pretendem realizar, em um futuro pós-pandemia.

Primeira fase de internacionalização da marca Chocolate Q

Na primeira fase de internacionalização da marca Q, em 2012, conforme observado no capítulo 3 Diagnóstico, alguns fatores ambientais foram importantes para impulsionar o primeiro passo, são eles: a crise na Europa que reduziu consideravelmente a variação cambial frente ao Real; a boa relação político-econômica entre Brasil e Reino Unido; o fato dos mercados alvo serem países com elevado nível educacional com fatores climáticos favoráveis e boa localização, além da identidade cultural existente especificamente entre Brasil e Portugal, e o fato de no momento da internacionalização ocorrer um aumento considerável de estrangeiros em terras lusitanas. Todos esses fatores somados ao fator sociocultural, foram os principais influenciadores da escolha feita pelos Aquim para internacionalização em busca de um mercado com público de hábitos de consumo gastronômico mais apurados, paladar exigente e que buscam produtos luxo como o chocolate Q.

Considerando as Dimensões do Empreendedorismo Internacional e principalmente o fato de que a internacionalização é entendida como um processo, conforme observado no capítulo 3 pelos autores revisados, é possível relacionar a teoria proposta com as ações dos sócios em 2012 nesta primeira fase de internacionalização.

A **propensão à adaptação** é a primeira dimensão estudada durante o processo de internacionalização, segundo Leite e Araújo de Moraes (2012). Conforme vimos no diagnóstico, os irmãos Aquim nesta primeira etapa da internacionalização não julgaram necessário realizar mudanças na empresa, pois entenderam que todo o conceito da marca, os atributos de marketing do produto e a qualidade do chocolate atendiam os paladares e gostos mais exigentes. Assim como, a direção da empresa não identificou a necessidade de mudanças estruturais ou operacionais para atender o mercado externo.

A parceria informal realizada por Samantha e Rodrigo com o casal exportador de vinhos e residente em Londres, contando com o conhecimento profundo do processo de exportação do Brasil para o Reino Unido foram sem dúvida importantes nesta primeira fase. Assim como os relacionamentos, também informais, que possuíam com colaboradores de grandes lojas de departamento inglesas e o contato prévio dos sócios com o idealizador do projeto Casa Pau Brasil em Portugal, corroboraram expressivamente para a internacionalização do chocolate.

Portanto, o **network** e **rede social** dos irmãos nessa fase do negócio foi extremamente importante para que eles pudessem identificar as oportunidades, ter acesso à mercado e apoio para acesso à recursos físicos no país que desejavam exportar, e conseqüentemente para que pudessem fazer esse processo de internacionalização com menos esforços e dificuldades, conforme defendido por Ferreira, Santos e Serra (2010) exposto no item 3.2.3.2 sobre Rede de relacionamentos.

Como é possível observar na teoria definida por Venkataraman et al. (2012), descrita no item 3.2.3.3 de **oportunidades internacionais**, sabe-se que a exploração de oportunidades depende das ações empreendedoras que viabilizam a internacionalização e o reconhecimento de oportunidades depende da relação entre o empreendedor e o contexto.

A família tinha um interesse no fortalecimento de sua posição competitiva diante das marcas concorrentes no Brasil e desejava uma menor dependência do mercado doméstico, com isso identificaram como oportunidade a internacionalização, pois expandiria mercados e aumentaria a visibilidade e percepção de valor no mercado doméstico de luxo.

As oportunidades identificadas pelos sócios Rodrigo e Samantha Aquim abriram caminhos para que não só internacionalizassem o chocolate Q com relativa segurança, mas principalmente permitiu que a exportação do produto se tornasse diferencial frente aos seus concorrentes domésticos.

A **capacidade de inovar**, dimensão muito importante e de grande ajuda na internacionalização de uma marca, conforme descrita no item 3.3.2.4 por Butler, Doktor e Lins (2010) e as propostas inovadoras da família durante o processo de construção da receita e da produção do chocolate, trouxe a eles um grande diferencial no processo de exportação. Segundo os fundadores e os reconhecimentos nacionais e internacionais recebidos, o produto jamais fora visto igual, o que o tornou atrativo para o público e para as lojas nas quais revendem o produto. Dentre os diferenciais do chocolate Q que merecem o destaque pela inovação estão design, aroma, sabor e toda a proposta de venda diferenciada, trouxeram para a família a facilidade de vender e expor seus produtos lá fora.

Outro fator que contribuiu muito para fortalecer a dimensão inovação foi a ideia dos sócios de enviarem exemplares do chocolate para Rainha Elizabeth II da Inglaterra e Rainha Sílvia da Suécia oferecendo a elas que provassem e aprovassem o chocolate, pode ser considerada uma inovação em marketing.

A iniciativa promocional e a estratégia de marketing dos irmãos atraíram os olhares do mercado interno e externo e, por consequência trouxe convites para expor a marca e vender seus produtos em lojas conceituadas e renomadas e também em uma proposta inovadora que Portugal realizava no sentido de ofertar produtos brasileiros em lojas *pop-up store* na Casa Pau Brasil, conforme comentado anteriormente.

Em relação à **atitude face aos riscos**, a família Aquim não realizou uma análise profunda de risco, apenas um levantamento de custos e recursos necessários para a internacionalização e resolveram ousar, inclusive utilizando somente recursos próprios. Como foi dito pelos autores Melin (1992), Lam e White (1999) no item 3.3.2.5 a exportação deve ser realizada de forma gradual, os fundadores do Q, apesar de considerarem que não planejaram o processo, foram bastante cautelosos na primeira fase de internacionalização no qual os riscos foram minimizados por passos curtos e por parcerias nas terras destino.

Por fim, ao analisar o **desenvolvimento de recursos competitivos**, é perceptível que os principais recursos utilizados pelos irmãos nessa época foram os recursos humanos relacionais e a oportunidade de em função dos contatos, realizarem parcerias com pontos físicos montados e consolidados para a revenda do chocolate Q em localizações estratégicas no mercado de luxo europeu. Defendido por Bartlett; Glosbal (1987) no item 3.2.3.6, esses recursos por eles utilizados fazem parte não só da estratégia dos empreendedores, como também estão na lista de recursos tangíveis necessários para ajudar no processo de internacionalização.

Segunda fase de internacionalização da marca Chocolate Q

Segundo Ribeiro e Pimentel (2009) é necessário que o empreendedor esteja atento às tendências no momento da internacionalização e possua uma visão de negócio para

contribuir para a ampliação de mercado. Além disso, Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008) defendem também que a capacidade de se adequar ao ambiente para o qual está internacionalizando é fundamental para a estratégia. Portanto, para a segunda fase de internacionalização da empresa é recomendável que os ambientes contextual e operacional das regiões escolhidas sejam estudados, de modo a levantar os principais fatores que podem trazer riscos e oportunidades para o Chocolate Q.

Em função da Pandemia e do isolamento que assola o mundo todo, o momento é impeditivo para a realização de qualquer ação de internacionalização. Porém entende-se que é um bom momento para realizar os estudos e planejamentos necessários para tal.

Para essa segunda fase de internacionalização os sócios abordaram como desejo a abertura de pontos de vendas próprios e em parceria para que não somente o produto mas todos os serviços extremamente valorizados pelos clientes do Chocolate Q possam ser oferecidos no exterior.

A internacionalização por si só já é algo bastante arriscado, portanto para essa segunda etapa de expansão internacional da marca de chocolates, é fundamental que seja elaborado um Plano de Internacionalização que levem em conta as ameaças e oportunidades, bem como as alterações internas para suportar o ganho de escala.

Compreendendo a importância da análise realizada sobre as dimensões do empreendedorismo internacional, defendidas por Leite e Araújo de Moraes (2012) e, considerando as oportunidades identificadas ao longo do processo, foi possível perceber que a família Aquim possui foco maior na expansão de mercado do chocolate para países que são adaptados a frequentar boutiques de chocolate. Os sócios acreditam que por se tratar de um mercado de alto luxo e pela experiência que envolve a marca, a existência de pontos onde a marca possa entregar também seus serviços pode ser um grande diferencial nos mercados destino.

Para esse plano de internacionalização, além das análises dos mercados destino é fundamental que se analise os ambientes contextual e operacional e as dimensões do empreendedorismo internacional.

A seguir são apresentadas as dimensões e suas respectivas sugestões de práticas a serem realizadas de modo a potencializar os resultados e minimizar os percalços deste processo.

Propensão à adaptação, na primeira fase, a empresa entendeu que não havia necessidade de grandes modificações por significar a exportação do produto e da marca que já estavam adequados aos desejos do público destino. Porém nesta segunda etapa de internacionalização, diante do desafio de exportar mais do que a marca e produtos, mas também os serviços atrelados, recomenda-se que o plano de internacionalização aborde as necessidades de adaptação da empresa para a questão dos serviços a serem

disponibilizados nos países que possuem diferentes culturas e portanto precisam ser orientados em relação ao conceito da marca e a marca as percepções de valor dos clientes.

As **redes de relacionamento** utilizadas na primeira fase da exportação foram decisivas para o sucesso do projeto, porém dado o aumento do escopo e a intensão de aumentar também a escala é fundamental que no plano de internacionalização sejam consideradas parcerias estratégicas que contribuam para o sucesso dessa segunda fase.

Estas parcerias ajudarão em diversas questões como conhecimento do mercado, das melhores localidades para presença da marca, mas, principalmente, na identificação das **oportunidades nos mercados destino**, próxima dimensão a ser abordada. Conforme visto no capítulo 3 deste trabalho, as oportunidades internacionais dependem das ações empreendedoras que viabilizam a internacionalização e o reconhecimento de oportunidades depende da relação entre o empreendedor e o contexto. Outra importante ajuda e a empresa pode obter é junto aos órgãos do governo brasileiro que apoiam a exportação, como o Ministério da Indústria e Comércio e sua Agência de Apoio a Exportação – APEX. Portanto, entende-se fundamental que haja uma presença constante dos sócios ou de parceiros estratégicos nessas regiões para que possam identificar as oportunidades e agir de forma a aproveitá-las.

Como os mercados inicialmente escolhidos, primeira fase de internacionalização, são mercados mais maduros para produtos de alto luxo, entende-se que a **capacidade de inovar** seja um objetivo nessa segunda etapa de internacionalização como importante fator de competitividade para o chocolate Q. Existem concorrentes de peso e é necessário, não só destacar as inovações de design, conceito, produto entre outros diferenciais já existentes na marca, mas principalmente que consigam manter o processo de inovação constante de forma a surpreender os mercados de atuação com sempre novos produtos e serviços e assim fortalecendo a marca como internacional. Portanto, a inovação em produto e marketing deve ser mantida e novas estratégias de negócios, e até mesmo operação devem ser consideradas no Plano.

Conforme argumentado por Melin (1992), Lam e White (1999) a internacionalização gradual iniciada com a exportação, favorece a aprendizagem, e assim foi a primeira fase de internacionalização do chocolate Q. A exploração de oportunidades por si só é arriscada, conforme vimos na revisão bibliográfica deste trabalho, e os gestores são constantemente impelidos a tomar decisões que significam analisar riscos e saber a medida certa de arriscar ou de preservar as conquistas já realizadas pela marca. (SHARMA; ERRAMILI, 2004). (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A **atitude face ao risco** é uma dimensão importante para esse segundo momento, pois o passo a ser dado agora é bem maior e incorrerá, não só em mais recursos, como também em maior resiliência dos empreendedores em assumir riscos, fracassos e aguardar os momentos corretos de colher

os frutos do plano de expansão internacional. Além de considerar fortemente a busca por investidores para essa segunda fase.

Segundo Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), uma forma de minimizar os riscos é a realização da aquisição de negócios em mercado estrangeiros, porém nesse caso faria sentido para a empresa, somente se a aquisição envolvesse a experiência dos sócios locais em termos de operação e conhecimento do país destino, mas predominasse a marca do Chocolate Q para efetivo ganho de mercado. E quanto mais risco o empreendedor está disposto a aceitar, mais agressiva pode ser a internacionalização, portanto, é necessário que os empreendedores tracem cenários que considerem assunção de diferentes cenários e a relação investimento e risco para que possam compreender o apetite a risco. (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

Conforme comentado sobre os riscos e a necessidade de identificar e aproveitar oportunidades, a escassez de recursos competitivos também pode inviabilizar a consolidação das negociações com os compradores estrangeiros (KEUPP; GASSMANN, 2009). Nessa segunda etapa de internacionalização da marca, diferente da primeira, a necessidade de estrutura física, de recursos financeiros, de localização própria ou dedicada, a obtenção de incentivos do país anfitrião e os recursos humanos formam a lista de recursos tangíveis e importante de serem consideradas no Plano de expansão internacional e os sócios devem ser capazes de usar e transferir recursos de forma estratégica para obter sucesso. (BARTLETT; GLOSBAL, 1987).

5. CONCLUSÃO

Este artigo tecnológico teve como objetivo compreender a primeira etapa de internacionalização da marca Chocolate Q, compreender de acordo com a teoria, quais as próximas etapas que mais se adequariam a realidade da empresa na expansão do mercado internacional.

O setor de Chocolates brasileiro fechou 2019 com um volume de produção de 756 mil toneladas, com 28 mil toneladas exportadas para 140 países (ABICAB, 2019). No mundo, o país que mais consome chocolate é o britânico, com consumo médio per capita de 8,4 quilos de chocolate em 2017 (últimos divulgados pela Mintel).

O chocolate da Família Aquim é conhecido nacionalmente por seus impecáveis serviços de atendimento aos seus clientes, sabor apurado, pouco açúcar, aroma bastante presente, textura cremosa e sabor repletos de nuances.

O presente trabalho foi realizado sobre o método de estudo de caso, por meio de pesquisas documentais, observacionais e entrevistas com os sócios. Por se tratar de uma pesquisa aplicada e de forma semelhante ao método tradicional de estudo de caso, é importante ressaltar a existência de limitações epistemológicas, não sendo possível generalizar ou ser considerada ideal por e para todas as empresas.

Após a revisão do referencial bibliográfico sobre análise ambiental e empreendedorismo internacional, o estudo focou nas Dimensões do Empreendedorismo Internacional e principalmente o fato de que a internacionalização é entendida como um processo.

Na análise da primeira etapa de internacionalização concluiu-se ser um ensaio da marca em mercados externos. As parcerias informais, o bom momento político-econômico identificado, a inovação do conceito, do produto e das ações de marketing foram decisivas para o primeiro passo da internacionalização do chocolate Q.

Há o desejo dos sócios na continuidade do processo de internacionalização, e para tanto sugere-se uma segunda etapa que considere um plano de internacionalização baseado no ensaio realizado em 2012, e nas análises futuras do momento pós pandemia. Este plano de internacionalização, além das análises dos mercados destino é fundamental para análise dos ambientes contextual e operacional e das dimensões do empreendedorismo internacional, considerando então cenários diante das oportunidades identificadas.

Esse estudo finalizou a pesquisa propondo algumas ações práticas a serem consideradas no plano de internacionalização fase II, a saber:

Propensão à adaptação - necessidades de adaptação da empresa para a questão dos serviços a serem disponibilizados nos países que possuem diferentes culturas.

Redes de relacionamento - parcerias estratégicas que contribuam para o sucesso dessa segunda fase, como fornecedores e consultorias especializadas nos mercados destino.

Oportunidades internacionais - Fortalecimento da relação entre o empreendedor e o contexto, considerando presença constante dos sócios e/ou parceiros estratégicos nessas regiões para que possam identificar as oportunidades e agir de forma a aproveitá-las.

Capacidade de inovar – fundamental como fator de competitividade para o chocolate Q.

Atitude face ao risco - dimensão importante para esse segundo momento, não só em função de necessidade de mais recursos, como também em maior resiliência dos empreendedores em assumir riscos, fracassos e aguardar os momentos corretos de colher os frutos do plano de expansão internacional.

Desenvolvimento de recursos competitivos - nessa segunda etapa de internacionalização da marca, diferente da primeira, a necessidade de estrutura física, de recursos financeiros, de localização própria ou dedicada, a obtenção de incentivos do país anfitrião e os recursos humanos formam a lista de recursos tangíveis e intangíveis que os sócios devem ser capazes de usar e transferir estrategicamente para obter sucesso.

Em conclusão, a pesquisa foi muito satisfatória e atendeu o objetivo principal do trabalho. Espere-se que para o Chocolate Q tenha estruturado uma linha estratégica para o processo de empreendedorismo internacional, esclarecendo as dimensões da fase I e gerando subsídios para o futuro plano de internacionalização. Aos demais, espera-se também que esse artigo possa vir a ajudar outras empresas em processo de internacionalização.

6. Referências

ABIA, Relatório Anual 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2020515RelatoorioAnual2020websimples.pdf> Acesso em: 19/05/2020.

ABICAB. Mercado 2019. Disponível em: <http://www.abicab.org.br/paginas/chocolate/mercado-2019/> Acesso em: 03/06/2020

ACS, Zoltan; DANA, Léo-Paul; JONES, Marian V. Toward new horizons: the internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 5-12, 2003.

AIESEC. Mobilidade internacional-Internacionalização de empresas brasileiras. Cinco Exemplos de Sucesso. 2019. Disponível em: <http://business.aiesec.org.br/mobilidade-internacional/internacionalizacao-de-empresas-brasileiras-5-exemplos-de-sucesso/> Acesso em: 03/06/2020.

AQUIM GASTRONOMIA. Site Institucional. 2020. Disponível em: <https://www.aquimgastronomia.com.br/> Acesso em: 03/06/2020

Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271-292. doi: 10.1177/0894486513487198

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

Belmonte, V. A. B., & Freitas, W. R. S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração UFSM*, 6(1), 71-90. doi: 10.5902/198346592465

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 2, p. 121-134, 2010.

CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and struture. In:_____. Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.

CHOCOLATE Q. Site Institucional.2020. Disponível em: <https://www.chocolateq.com/>
Acesso em: 03/06/2020

COOMBS, J. E.; SADRIEH, F.; ANNAVARJULA, M. Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned – where do we go from here? International Journal of Entrepreneurship, v. 13, n. 1, p. 23-64, 2009.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo Internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. 2008 Disponível em: <file:///C:/Users/lygia/Downloads/113-623-1-PB.pdf> Acesso em: 06/07/2020.

DANA, Léo-Paul. Handbook of research on international entrepreneurship. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Caderno Economia. Produção de Chocolates Cresce no 1o Semestre de 2019. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/producao-de-chocolates-cresce-no-1o-semester-de-2019/> Acesso em:03/06/2020.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. Journal of International entrepreneurship, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DORNELAS, J.C. A.. Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, v.19. n. 1, p. 1-31, 1988.

ETEMAD, Hamid. International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory. Journal of International Entrepreneurship, v. 2, n. 1, p. 15–59, 2004.

EXAME. Nesta Páscoa, conheça as maiores empresas de chocolate do mundo.Disponível em: <exame.abril.com.br>. Acesso em:03/06/2020.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. The international entrepreneurial firms' social networks. Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 1, p. 133-145, 2010.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n.2, p.05-28, Abr/Jun, 1999.

FINANCIAL TIMES. Global chocolate sales hit a sweet spot. Disponível em: <<https://www.ft.com>>. Acesso em: 03/06/2020.

FORBES BRASIL. Dez empresas brasileiras que fazem muito sucesso no exterior. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2015/09/10-empresas-brasileiras-que-fazem-muito-sucesso-no-exterior/> Acesso em: 03/06/2020.

FREITAS FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. Anais... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

GALIMBERTI, M. F. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de software: estudo de casos do Brasil e da França. 2009. 213f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-519, 1985.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBE/FGV. Sete motivos para pensar na internacionalização de empresas. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/7-motivos-para-pensar-na-internacionalizacao-de-empresas/> Acesso em: 03/06/2020

ITAMARATY. Temas políticas e relações bilaterais Brasil e Reino Unido. 2012. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/temas/temas-politicos-e-relacoes-bilaterais/europa/reino-unido/pdf> Acesso em: 03/06/2020

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. Journal of International Business Studies, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, n. 40, p. 1411-1431, 2009.

KEUPP; M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. Journal of Management, v. 35, n. 3, June, 2009.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. International Journal of Organizational Analysis, v.7, n.2, April, p.105-134, 1999.

LEITE, Y. V. P., ARAUJO MORAES, W.F. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. Journal of Business Venturing, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000) International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. Academy of Management Journal, 43, 902-906.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. Strategic Management Journal, 13, 1992, p. 99-118

MELLO, Renato Cotta de. O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software: reconciliando diferentes correntes teóricas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

MELLO, Renato Cotta de; ROCHA, Angela da; MACULAN, Anne-Marie. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? In:IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife, 2009. Anais... Recife: 3Es, 2009.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J. Organizational strategy, structure, and process. Academy of Management Review, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. Journal of International Entrepreneurship, v. 4, n.1, p. 5-25, 2006.

NEGÓCIOS EM MOVIMENTO. Caderno Economia. O doce mercado de chocolates no Brasil. 2019. Disponível em: <http://www.negociosemmovimento.com.br/economia/o-doce-mercado-de-chocolate-no-brasil/> Acesso em: 03/06/2020

O GLOBO. Entrevista caderno Bairros. Loja de Chocolate no Rio destaca cacau brasileiro com desenhos de Oscar Niemeyer. 2015. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/bairros/loja-de-chocolate-no-rio-destaca-cacau-brasileiro-tem-doces-com-desenhos-de-oscar-niemeyer-15747889>. Acesso em: 03/06/2020

OLIVEIRA, Maria de Fátima Silva. El concepto del emprendedorismo: ¿todavía un problema?. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. Anais... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2011.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In:_____. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 167-208.

RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. Anais... São Paulo: EnAnpad, 2009.

ROSSI, Denise Leitoguinho. Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008. 114f.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, v.25, n.1, p. 217-226, jan.2000.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. Journal of Marketing Theory and Practice, v. 12. n. 1. Winter 2004. p. 1-18

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Pequeno Porte do Setor Moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a Ótica do

Empreendedor. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, São Paulo, 2007. Anais... São Paulo: 3Es, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração- teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008 – Capítulo 3

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.; TONDOLO, R. da R. P. Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: O Caso da Vinícola Miolo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. Anais... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008

UNESCO. Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Brasilia/pdf/brz_sc_cadau_chocolate_MICS_por_2018.pdf Acesso em: 03/06/2020.

VEJA RIO. Comer e Beber. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/estabelecimento/chocolate-q-3/> Acesso em: 03/06/2020

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, p. 191-207, 1966.

WILLIAMSON, O. E. (Ed.). Organization theory from Chester Barnard to the present and beyond. Expanded Edition. New York: Oxford University Press, 1995, p. 207-256.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. 1. ed., 11 reimpresso, São Paulo, Atlas 2010.