



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas  
Departamento de Administração

Diego Francisco Zapata Arcoverde

**A ação da APEX-BRASIL na internacionalização de  
pequenas e médias empresas do âmbito cafeeiro  
brasileiro**

Diego Francisco Zapata Arcoverde

**A ação da APEX-BRASIL na internacionalização de  
pequenas e médias empresas do âmbito cafeeiro  
brasileiro**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Dr José  
Márcio Carvalho

Brasília – DF

2024

Diego Francisco Zapata Arcoverde

**A ação da APEX-BRASIL na internacionalização de  
pequenas e médias empresas do âmbito cafeeiro  
brasileiro**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a)  
aluno (a)

**Diego Francisco Zapata Arcoverde**

Professor orientador:  
Dr José Márcio  
Carvalho

Brasília, 07 de junho de 2024

## Dedicatórias

À minha família e namorada, cujo apoio e compreensão foram fundamentais nesta jornada acadêmica. Seu suporte incondicional e encorajamento foram essenciais para alcançar este marco em minha vida.

## Agradecimentos

Gostaria de expressar minha gratidão em especial ao Professor José Márcio pela sua orientação e dedicação ao longo deste trabalho. Sua expertise, orientações precisas e disposição em compartilhar conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

## RESUMO

A competição global em diferentes setores já existe, agentes estrangeiros estão cada vez mais presentes em mercados que antes eram exclusivamente locais. A adaptação neste cenário crescente é considerada uma estratégia promissora para as empresas se internacionalizarem, especialmente as PMEs. Nesse ponto de vista, destaca-se que o cenário do café segue a mesma tendência e sua internacionalização está aumentando de forma exponencial em termos de geração de valor. Portanto, este TCC tem como propósito examinar e avaliar a ação da APEX-BRASIL na internacionalização de pequenas e médias empresas do âmbito cafeeiro brasileiro, direcionando-se principalmente a empresas de pequena e média porte (PMEs). A pesquisa emprega uma metodologia qualitativa, alicerçada por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores do ramo empresarial. Embora a APEX tenha tido um papel crucial na promoção internacional do café brasileiro, fornecendo assistência logística, apoio em marketing e acesso a feiras internacionais, os resultados indicam que há aspectos passíveis de melhorias. É sugerido criar manuais específicos para cada mercado, ampliar a qualidade dos serviços oferecidos e investir de forma mais significativa em estratégias de marketing que destacam a excelência do café especial brasileiro. Em conclusão, percebe-se que a APEX tem feito avanços significativos; no entanto, é possível otimizar suas estratégias e aumentar seu impacto global ainda mais.

Palavras Chave: Internacionalização. PMEs. Café. Café Especial. APEX-BRASIL. Incentivos. Exportação. Políticas Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Formulação do problema.....	15
1.3 Objetivo Geral.....	15
1.4 Objetivos Específicos.....	16
1.5 Justificativa.....	16
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Modelos de Internacionalização de Empresas.....	19
2.2 Internacionalização de Pequenas e Médias empresas.....	23
2.3 Políticas Públicas de apoio à internacionalização / APEX.....	26
2.4 Mercado do Café.....	30
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	34
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	35
3.3 Participantes da pesquisa.....	35
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	36
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>38</b>
4.1 Quais foram os principais desafios enfrentados ao se internacionalizar .....	38
4.2 Em que medida a APEX foi útil na superação desses desafios.....	41
4.3 Opinião das empresas sobre a eficácia da APEX?.....	43
4.4 Opinião das empresas sobre a importância da APEX no cenário de exportações ...	44
4.5 Sugestões à APEX.....	45
<b>5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	55
Anexo A – Exportações de café por Países – Volume total.....	56

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Para dar início à contextualização desta monografia, deve-se, antes, discutir os preceitos que envolvem o ramo da internacionalização de negócios como um todo. O ingresso de empresas em mercados que vão além de suas fronteiras tem se tornado um fenômeno notável e relevante na realidade empresarial moderna. A internacionalização de negócios, como é comumente chamada, alude o processo estratégico gradual pelo qual uma empresa busca aumentar sua presença global, expandindo suas operações para além das fronteiras nacionais, visando adentrar e engajar em atividades de negócios ou produção no exterior. Nessa perspectiva, esse processo engloba o gerenciamento completo das diferentes etapas que compõem a cadeia produtiva do negócio, desde o desenvolvimento dos produtos até sua divulgação no mercado internacional. Por fim, conclui-se que o processo contínuo e gradual da internacionalização empresarial se fundamenta em buscar a expansão da presença organizacional, em suas mais diversas etapas e formas, para fora do país. (Casillas, Barbaero e Sapienza, 2015).

Trazido o tema em questão para os dias atuais, o ambiente empresarial global é permeado por um contexto que apresenta, de maneira geral, uma alta competitividade entre seus partícipes. Ao se notar o momento de ascensão tecnológica que a humanidade vive, surge com ele a inconstância nos meios de produção e a volatilidade do mercado comercial como um todo. Nessa perspectiva, as mudanças trazidas pela ascensão tecnológica dão origem a novos empreendimentos que buscam seu espaço no mercado, fazendo então com que o emergente cenário de competição global cresça e amadureça (Nogueira, 2016).

“O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada”. Fleury e Fleury (2003, p. 130).

Sob o envolvimento do trecho apresentado, tal citação corrobora com a tese antes mencionada de que as mudanças tecnológicas vividas no atual cenário corroboram

de maneira direta na formação do cenário comercial que surge simultaneamente. Em adição, ao se notar que essa é uma questão de proporções globais, é necessário ressaltar que as organizações não disputam apenas nos seus respectivos mercados domésticos, mas também se encontram em constantes competições advindas do cenário internacional. Assim, faz-se necessária a frequente adaptação a novos contextos econômicos e sociais. Com isso, o ambiente de negócios ficou ainda mais dinâmico e complexo, fazendo com que a capacidade de ser ágil e inovador seja indispensável às empresas que buscam obter sucesso no mercado (Chetty; Johanson; Martín, 2014). Ainda sob essa linha de raciocínio, há autores como Whitelock (2002) que corroboram com a ideia apresentada e avaliam a internacionalização das empresas como uma viável solução para as novas competições mercadológicas que surgem a partir do séc XX.

Além de estimular a internacionalização de corporações já existentes, este cenário dinâmico corrobora, também, para o aparecimento das chamadas Born Globals, que são entidades empresariais que se caracterizam por adotar uma abordagem de internacionalização desde o seu surgimento. Este tipo de empresa demonstra uma orientação intrínseca para o mercado internacional desde suas fases iniciais de operação, sem necessariamente estabelecer uma base sólida no mercado doméstico antes de se expandir globalmente (Oviatt e Mcdougall, 1994).

Em suma e de maneira abrangente, no âmago do conceito da internacionalização de empresas reside o esforço propositado de transpor fronteiras físicas, visando estabelecer-se com maior solidez no cenário mundial dos negócios. Nessa conjuntura, são diversas as razões estratégicas e imperativas que podem levar as empresas a se internacionalizarem, destacando-se entre elas: expandir mercados, diversificar riscos corporativos e buscar vantagens competitivas (Dethine; Enjolras; Monticolo, 2020).

Os princípios que guiam as empresas a se internacionalizarem, segundo a teoria do ciclo do produto de Vernon (1966), o mercado, em virtude do desenvolvimento do ciclo do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio), provê condições favoráveis para que haja uma dilatação do mercado de atuação de algumas empresas, o que acaba por contribuir para o surgimento de

multinacionais ao redor do globo. Dessa forma, a constante mudança entre cada etapa do ciclo de vida do produto faz a organização transitar em novas fases de seu processo de internacionalização.

Tido como um processo intrinsecamente desafiador, a internacionalização de acordo com Oliveira (2018), deve acontecer, por meio de análises de seu processo de produção e do mercado estrangeiro em questão, isto contribui para determinar estratégias mais precisas de inserção comercial internacional. Assim, diante das diversas barreiras e obstáculos que podem surgir ao planejar e ao de fato realizar a expansão para mercados estrangeiros, torna-se evidente a importância que pode ter o apoio oferecido por políticas públicas e agências governamentais especializadas (Alem; Madeira, 2010). Essas entidades podem desempenhar um papel crucial ao fornecerem orientação, recursos e incentivos que facilitam a transição das empresas para o cenário internacional, contribuindo para o sucesso de suas operações além das fronteiras nacionais.

Este trabalho tem como foco o estudo das transações internacionais de empresas brasileiras de pequeno e médio porte do agronegócio. Nessa perspectiva, a APEX-BRASIL se apresenta como uma possível aliada às PMEs que se encaixam nesse nicho e, portanto, o órgão não será apenas recorrentemente abordado neste documento como fará parte de sua estrutura como um todo.

Originada por um decreto presidencial em meados do início do século XXI, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL) surgiu com o intuito de promover os produtos brasileiros além de suas fronteiras. Ao abraçar tanto a promoção das exportações como o incentivo aos investimentos externos em setores-chave da economia do país, a APEX visa contribuir, de forma consistente, para o crescimento econômico brasileiro (Apex Brasil, 2023). Tal tese pode ser evidenciada na missão (2023) da Agência, sendo ela:

“Promover as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e os investimentos estrangeiros diretos, em apoio às políticas e estratégias públicas nacionais, a fim de contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira” (Apex-Brasil, 2023).

A fim de cumprir com seus objetivos, a Apex-Brasil adota diversas estratégias promocionais comerciais. Dentre estas, pode-se destacar o incentivo à exportação por meio da realização de missões prospectivas e comerciais, a assistência a possíveis exportadores com diagnósticos e estratégias de mercado, a organização de rodadas de negócios, o suporte a participação dos empreendimentos brasileiros em grandes feiras internacionais e o estabelecimento de centros de distribuição no exterior (Caixeta; Netz e Galuppo, 2006 e APEX-BRASIL, 2023). Além disso, é oferecido também apoio no que tange à facilitação das visitas de compradores advindos do exterior, o que acaba por resultar em situações de maior confiança entre as partes envolvidas, gerando então ambientes mais propícios para que negócios sejam efetivados (Negri; Araújo, 2013).

Além do mencionado, vale ressaltar que não é somente na área de promoção comercial que a agência atua, ela também colabora de forma coordenada com órgãos públicos e empresas privadas na busca por investimentos estrangeiros direcionados ao Brasil. Setores estratégicos recebem esses investimentos visando melhorar a competição entre as empresas brasileiras e favorecer o desenvolvimento econômico nacional (Apex Brasil, 2023). Sob essa perspectiva, são diversos os cenários que a Apex-Brasil pode agir, por exemplo, é incontestável a força que a esfera agrícola desempenha na criação das atividades comerciais do Brasil. O país, desde sua colonização, que esteve intrinsecamente ligado ao âmbito agrícola (Furtado, 1971), pois concentrou em seu solo uma vasta linha de atividades de produção que moldaram o país como um todo. Entretanto, a competitividade desse segmento econômico não se traduz necessariamente em uma alta eficiência comercial, que é ainda mais complexa quando abordada em uma esfera internacional. Assim, a Apex-Brasil se posiciona como um órgão facilitador para que os diferentes obstáculos sejam superados.

É importante que seja abordada uma perspectiva histórica de como a internacionalização de partes do agronegócio brasileiro começou e evoluiu tendo em vista que a exportação como um todo faz parte da história econômica do Brasil e é o tema central deste estudo. O início daquilo que será chamada de “relação” comercial internacional brasileira foi marcada pela exploração colonial por parte de Portugal, especialmente no que diz respeito ao extrativismo, a agricultura exportadora e a

mineração de metais e pedras preciosas como o ouro (Contini, Júnior, Santana e Júnior 2012). Já no âmbito agrícola, que é objeto foco deste estudo, em 1532, a introdução da cultura da cana de açúcar advinda das antilhas mudou completamente o jogo do comércio internacional brasileiro ao tornar esse produto uma commodity essencial para o restante do mundo (Contini, Júnior, Santana e Júnior 2012). Dessa forma, ao representar uma parte importante das ligações comerciais americanas, a atividade agrícola desempenhou um papel crucial no que diz respeito ao início dos ciclos de exportação do país que viria a se tornar o Brasil.

Mesmo em períodos mais contemporâneos, a atividade agropecuária segue desempenhando um importante pilar no que tange o desenvolvimento econômico nacional. O alcance de seus feitos engloba diversas áreas, desde a geração de empregos até o impacto nas exportações e no abastecimento interno. O setor agropecuário contribui de forma significativa para o crescimento econômico do país, no ano de 2020, a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil revelou que cerca de um quarto do produto interno bruto (PIB) no Brasil veio do setor agropecuário.

Na história do país, vale destacar que a identidade e o crescimento econômico do Brasil estão também ligados à história do café. Segundo o Conselho Nacional do Café, em meados do século XVIII, a implantação do café no país teve seu início com a chegada das primeiras mudas vindas da Guiana Francesa. A partir desse ponto, no decorrer da história, impulsionado pela demanda cada vez maior do mercado internacional, o cultivo de café expandiu-se amplamente nas regiões do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo. Desde sua chegada até os dias atuais, o café deixou de ser apenas uma cultura agrícola importante para se tornar também um dos principais pilares econômicos do Brasil, onde tal produto passou a ser reconhecida internacionalmente como um símbolo do país. Em consequente, ao longo dos tempos, evidenciou-se a posição dominante que o Brasil conquistou como o maior país produtor e exportador global de café (USDA, 2020).

Ainda no nicho do café, apesar de ser tradicionalmente tratado como uma commodity sem muito valor agregado, o café especial vem conseguindo um aumento significativo de importância no mercado global. O aumento da demanda

dos consumidores por produtos de alta qualidade, juntamente com as alterações nas preferências e expectativas do mercado, explicam uma parcela desse fenômeno. Na conjuntura contemporânea, tal fato se explicita ao se notar que há uma crescente ênfase na busca do consumidor por qualidade, sensorialidade e procedência (Cabrera & Caldarelli, 2020).

## **1.2 Formulação do problema**

Compreender como políticas públicas podem ou não influenciar positivamente algum âmbito requer um estudo minucioso sobre as faces que o envolvem. Nessa perspectiva, através de uma pesquisa publicada pela FGV (2011) discute os benefícios que empresas podem ter ao tratar com agentes públicos, é possível perceber que há uma clara compreensão dos ganhos significativos que podem surgir entre o estímulo governamental para com o processo de internacionalização de empresas, seja no fortalecimento da indústria ou na expansão das relações comerciais.

O tema central deste trabalho de analisar a percepção sobre a atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) na internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) do setor cafeeiro brasileiro. Deste tema, emerge a necessidade de investigar, de maneira aprofundada, uma série de questionamentos sobre essa relação. Por fim, por meio da análise dessas questões, espera-se obter uma compreensão abrangente da percepção das PMEs do setor cafeeiro brasileiro sobre a atuação da APEX na promoção da internacionalização. Tal compreensão contribuirá para o desenvolvimento de políticas e estratégias mais eficazes, voltadas para o fortalecimento e a expansão do setor no mercado global.

## **1.3 Objetivo Geral**

Analisar e avaliar a atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) no fomento das exportações de café especial brasileiro, com foco nas pequenas e médias empresas (PMEs),

identificando então os principais desafios enfrentados por essas empresas e propondo melhorias nas estratégias de internacionalização apoiadas pela APEX-Brasil.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- Investigar os obstáculos e dificuldades que as empresas encontram ao tentar acessar mercados internacionais
- Analisar em que medida a APEX tem sido eficaz em ajudar as PMEs de café a superar os problemas relacionados à exportação
- Avaliar a opinião das empresas sobre a eficácia dos programas ou serviços oferecidos pela APEX para atender às necessidades específicas das pequenas e médias empresas de café.
- Analisar a percepção dos empresários sobre a relevância da APEX na promoção e desenvolvimento das exportações de café para pequenas e médias empresas.
- Identificar se os empresários recomendariam os serviços da APEX a outras empresas do setor de café que buscam expandir internacionalmente e entender os motivos por trás dessa recomendação.
- Propor recomendações ou sugestões para aprimorar e fortalecer a atuação da APEX, com base nas análises feitas e nas percepções das PMEs do setor cafeeiro, visando melhorar o suporte oferecido para a internacionalização dessas empresas.

#### **1.5 Justificativa**

Com o intuito de facilitar e promover o engajamento da sociedade nos mais diversos âmbitos, o governo delimita políticas públicas por meio de projetos e incentivos que possuem como premissa solucionar questões públicas/econômicas e melhorar as condições de vida da população (Lynn, 1980).

As práticas adotadas pela APEX de apoio à internacionalização de negócios são estratégias implementadas com o objetivo de promover e facilitar a expansão das empresas em mercados internacionais. Elas podem desempenhar um papel

fundamental no contexto econômico brasileiro, influenciando a forma como as organizações locais se engajam no comércio internacional e nas atividades de negócios no exterior. Essas práticas podem incluir diversas iniciativas, como inteligência de mercado, capacitação empresarial, estratégias de internacionalização, promoção de negócios e gestão de imagem para atrair investimentos.(APEX-BRASIL, 2023).

Nessa conjuntura, vale destacar que, ainda hoje, a presença brasileira no mercado internacional geral é sucinta, responsável por cerca de apenas 1% do mercado global (Secco, 2005). Entretanto, essa ligeira presença passa a ser extremamente relevante quando o nicho analisado é o do agronegócio. Nessa perspectiva, ao se notar o potencial brasileiro aplicado a tal nicho, este estudo traz como premissa a avaliação e o destaque sobre as percepções das ações pressupostas pela APEX que apoiam as PMEs a crescerem e desenvolverem essa aba de mercado.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O objetivo cerne desta secção do trabalho se fundamenta em buscar e examinar, de forma abrangente e em formato de revisão teórica, temas que tangem a atuação da APEX no suporte à internacionalização das PMEs do âmbito cafeeiro brasileiro. Para isso, serão abordados 05 pontos fundamentais, sendo eles: a construção e o destacamento do questionário aplicado às PMEs exportadoras de café, as teorias que permeiam a internacionalização de empresas como um todo, os estudos sobre a internacionalização das PMEs, o envolvimento das políticas públicas e da APEX no processo de internacionalização das PMEs e a contextualização do âmbito cafeeiro brasileiro. Dessa forma, esta revisão teórica busca trazer, de maneira fundamentada, conceitos e medidas inerentes ao objeto foco de estudo deste trabalho, visando então facilitar sua compreensão e análise.

### **2.1 Modelos de Internacionalização de Empresas**

A internacionalização de empresas é um campo de estudo multifacetado que se demonstra crucial no contexto comercial contemporâneo. Diante do cenário globalizado e de sua vasta gama de desafios presentes, atualmente, é imprescindível que as organizações desenvolvam estratégias bem-sucedidas com o objetivo de ampliar suas atividades além das fronteiras domésticas. Essa busca pela expansão internacional se mostra vital tanto no sentido de manter-se ativa quanto na perspectiva de alcançar êxito diante das diversas competições existentes. Explorar mercados internacionais, se ajustando a ambientes culturais variados e lidando com dificuldades específicas do contexto global exige das empresas uma sólida compreensão de conceitos estratégicos relacionados à internacionalização. Antes de dar início à introdução das teorias, é imprescindível destacar que não há uma única teoria certa ou errada, há um conjunto de teses cujo possuem pontos (econômicos e comportamentais) que se demonstraram interessantes e pertinentes para esse âmbito no decorrer da história (Teixeira, 2018). Dessa forma, nesta secção do trabalho, pretende-se investigar e examinar diversos modelos de estratégias-chave juntamente com conceitos fundamentais associados à internacionalização de organizações.

## **Modelo de UPPSALA**

O modelo de internacionalização proposto por Uppsala é a teoria cujo delinea o processo gradual pelo qual as empresas se internacionalizam. Concebido pelos pesquisadores Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne na Universidade de Uppsala, na Suécia, durante a década de 1970, esse modelo destaca a ideia de uma internacionalização progressiva e incremental (Johanson e Vahlne, 1977).

Seguindo a linha de estudos de tal modelo teórico, foi empiricamente demonstrado que faz-se mais seguro que as organizações iniciem seu processo de expansão internacional através do envolvimento em transações comerciais menos arriscadas e localmente mais próximas, amadurecendo a empresa primeiro para posteriormente avançar para atividades mais complexas, como a abertura de subsidiárias. Não obstante, o modelo de Uppsala também salienta a importância da aprendizagem e da acumulação de conhecimento durante o processo de internacionalização. À medida que as empresas adquirem experiência e compreensão dos mercados estrangeiros, elas se tornam mais competitivas para se envolver em operações internacionais mais desafiadoras e complexas (Johanson e Vahlne, 1977).

Em contraste às abordagens mais convencionais, que priorizam aspectos externos como características de mercado ou estratégias governamentais, a abordagem comportamental de Uppsala ressalta a relevância das interações sociais e das vivências práticas das empresas (Testa, 2011). Assim, com base nas premissas dessa teoria, Johansson e Vahlne (1977) propuseram quatro estágios seriados pelos quais as empresas cruzam, ou deveriam cruzar, durante seu processo de internacionalização, sendo eles:

**Exportação Esporádica Não Regular:** Nesse estágio inicial, as empresas realizam exportações esporádicas, abdicando então de um compromisso regular ou sistemático com os mercados estrangeiros. Via de regra, as vendas externas são ocasionais e não representam um componente significativo das atividades comerciais da empresa.

**Exportações por Meio de Representantes Independentes:** À medida que a empresa se familiariza com os mercados estrangeiros e busca uma presença mais consistente, o próximo estágio visa utilizar representantes independentes. Isso significa que a empresa recorre a agentes ou intermediários locais para facilitar suas exportações, mas sem estabelecer uma presença física direta no mercado estrangeiro.

**Exportações Diretas:** Neste estágio, a empresa opta por realizar as exportações de forma direta, estabelecendo escritórios de vendas ou operações próprias no mercado estrangeiro. Esse passo representa um maior compromisso e controle sobre as atividades no exterior, permitindo à empresa uma interação mais direta com os clientes estrangeiros.

**Implantação Comercial no País Estrangeiro:** O estágio final é fundamentado pela implantação de atividades comerciais mais completas no país estrangeiro, envolvendo o estabelecimento de instalações de produção, subsidiárias ou operações mais substanciais. Isso implica uma presença física mais significativa e um comprometimento considerável com o mercado externo.

### **Modelo de internacionalização por Inovação**

Os estudos de Reid (1981) e Czinkota e Johnston (1985) introduziram na comunidade o modelo de Internacionalização através da Inovação. Tal modelo, como o próprio nome sugere, alude ao processo de internacionalização a partir de uma ótica inovadora, onde a mesma é caracterizada por um processo iterativo e incremental de aprendizado por parte das organizações que ocorre à medida que são incorporadas gradativamente novas estratégias que visam ampliar as atividades comerciais em níveis internacionais.

O ponto cerne desse modelo se assenta na utilização gradativa e progressiva dos recursos de cunho inovador das organizações. Tal tese se aflora à medida de que, ao se considerar que a exploração de novos mercados é concebida como uma solução inovadora e arriscada, a mesma demanda um meticuloso planejamento estratégico e uma ampla compreensão das atividades cujo são

realizadas no mercado que visa ser adentrado, o que resulta por tornar um grande aporte de recursos de uma só vez em uma estratégia incerta e perigosa.

Em adição, salienta-se que a inovação, substancialmente nas PMEs, expressa-se como um espelho dos ideais comportamentais de seus dirigentes (Costa, Añez, Mol, Damasceno, 2017). Ao se considerar tal ponto de reflexão, o modelo apresentado busca, também, investigar a capacidade de se internacionalizar das organizações com base nas características pessoais dos seus líderes. Isso se dá à percepção de que, a aplicação de novos investimentos decorre da percepção desses indivíduos acerca do desempenho praticado no mercado global. A ênfase nesta abordagem recai sobre a conexão íntima que existe entre inovação, comportamento dos líderes empresariais e formulações das estratégias de internacionalização.

### **Modelo da internacionalização Geo-psíquica**

O referido modelo apresenta a ótica difundida pelos pensadores Hallen e Wiedersheim-Paul (1979) onde, de maneira concisa e resumida, as organizações que buscam a internacionalização possuem, em adição à distância geográfica, uma distância psíquica também. Dessa forma, os autores apontam que ambas as faces existentes são preponderantes no quesito de êxito ou não no que diz respeito à internacionalização de uma organização.

A Escola Escandinava de Negócios Internacionais é creditada pelo desenvolvimento do conceito da distância psíquica (Costa, Añez, Mol, Damasceno, 2017). Essa forma de distância vai além da simples medida de espaço físico entre locais, ela envolve, também, as diferenças de mentalidade como um todo, bem como as diferentes percepções culturais, de valores, de práticas sociais e até mesmo de crenças entre as partes envolvidas. Nessa conjuntura, os autores trazem a ideia de que, para que uma relação comercial internacional seja bem estruturada, concisa e de sucesso, deve existir um nível mínimo de desenvolvimento entre as partes atuantes.

Diante disso, para buscar um nível de satisfação comercial elevado e a

diminuição das perdas como um todo, os autores (Costa, Añez, Mol, Damasceno, 2017) determinaram uma estratégia de aproximação psíquica para as organizações. A estratégia se fundamenta em 03 etapas, sendo elas:

**Etapa 01, pré-acordo:** O período do pré-acordo é uma fase crucial nas relações comerciais internacionais, ela é reservada para a compreensão e avaliação mútua entre os parceiros. Durante essa etapa, as organizações envolvidas têm a oportunidade de conhecer a realidade do potencial parceiro comercial, explorando aspectos como a cultura organizacional, práticas comerciais, valores éticos e operacionais.

**Etapa 02, prelúdio contratual:** Durante essa etapa, são estabelecidos os primeiros acordos e transações entre as organizações. É um momento categórico para a criação de vínculos iniciais, estabelecimento de confiança mútua e compreensão das práticas e procedimentos operacionais de ambas as partes.

**Etapa 03, parceria maturada:** Durante esse estágio, as organizações já estabeleceram uma compreensão mútua profunda, conhecendo os processos operacionais, comportamentos comerciais e expectativas umas das outras. Isso possibilita uma colaboração mais eficiente, permitindo a identificação e resolução ágil de problemas, bem como uma comunicação mais fluida e eficaz.

## **2.2 Internacionalização de Pequenas e Médias empresas**

Para dar início a esta seção do trabalho, evidencia-se que, de maneira geral, as empresas brasileiras começaram a se internacionalizar de forma mais significativa a partir da década de 1990, especialmente após a abertura econômica promovida pelo governo brasileiro durante esse período. Anteriormente, a presença internacional das empresas brasileiras era limitada, em grande parte devido a políticas de protecionismo econômico e restrições à exportação (Rocha e Arkader, 2002).

A década de 1990 foi marcada por esforços para estabilizar a economia brasileira, incluindo programas de estabilização monetária e fiscal. A redução da

inflação e a estabilidade macroeconômica proporcionaram um ambiente mais favorável para as exportações, reduzindo os custos de produção e melhorando a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional (Lacerda, 2017). Tal episódio incentivou o Brasil a aumentar suas exportações durante a década de 1990, tornando-se um elemento importante na estratégia de desenvolvimento econômico do país.

Dada a perspectiva histórica do início da abertura internacional brasileira apresentada no parágrafo anterior, faz-se necessária a breve explicação do que é uma PME (pequena/média empresa) para prosseguir este documento. Os critérios para classificar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são estabelecidos levando em consideração as particularidades do país ou da região em questão. Em termos gerais, tais organizações costumam ter poucos funcionários e registrar receitas anuais ou ativos totais abaixo de valores pré-estabelecidos por seus respectivos órgãos reguladores. Segundo a definição do Sebrae para o mercado brasileiro, consideram-se médias empresas aquelas cujo possuem de 50 a 99 colaboradores, pequenas empresas aquelas que contam com uma equipe composta por até 49 colaboradores e microempresas aquelas cujo tamanho máximo é de nove colaboradores. É possível incluir nas definições que não só o tamanho em número de funcionários entra para a estatística, mas também aspectos como a receita bruta anual e outros indicadores. Sob a perspectiva apresentada, é interessante frisar que uma PME não se define simplesmente como uma versão modesta de grandes empresas, ela possui uma série de outros aspectos que a diferencia das demais (Pagarkar, 2008).

Ainda sobre as PMEs, mas direcionando-as para o objeto foco de estudo, vale ressaltar que a expansão internacional de suas fronteiras não restringe os benefícios dessa ação apenas à esfera das próprias PMES, eles se estendem por diversas outras faces. Ao expandirem para mercados internacionais, essas empresas não apenas ampliam suas oportunidades de crescimento, mas também contribuem de maneira significativa para a economia local, trazendo consigo um desenvolvimento tecnológico e industrial advindo do outro país de atuação (OECD 2017).

Em consenso, delimitar e aplicar estratégias não costumam ser tarefas

simples no que diz respeito a obter um retorno positivo sobre elas. Quando trazidas ao contexto aplicado neste documento, conforme demonstrado anteriormente, a tarefa de criar e aplicar estratégias de internacionalização recebe uma vasta gama de possibilidades cujo podem determinar o sucesso ou não de uma organização. A fim de finalizar o afunilamento da informação trazida, quando tal tarefa é aplicada às pequenas e médias empresas, que apresentam-se de maneira geral com uma grande carência de recursos administrativos (Qian, 2002), o risco potencial adquirido é maior quando comparado às organizações de porte superior (Lu; Beamish, 2001).

Dando continuidade ao parágrafo anterior, ao se internacionalizarem, as pequenas e médias empresas (PMEs) se deparam com vultosas batalhas administrativas, burocráticas, comportamentais, financeiras dentre diversas outras. O primeiro ponto de reflexão sobre tais batalhas é o da inexperiência por parte da PME no mercado internacional, que, quando atrelada à falta de informações pertinentes, acaba por representar uma série de lacunas que podem se transformar em decisões inadequadas para a vitalidade da corporação (Buckley e Casson, 1998). O segundo ponto de reflexão se comporta como um complemento ao primeiro, ele consiste em destacar a dificuldade de inserção (por falta de informações) de uma PME em um país de cultura distinta ao de origem. Esta dificuldade pode até mesmo, em vias gerais, inviabilizar a estabilidade da organização e evoluir para uma possível quebra da mesma (Knight e Liesch, 2016).

Sob uma perspectiva distinta à apresentada anteriormente, as PMEs não possuem apenas pontos de dificuldade ou fraquezas ao se internacionalizarem, elas possuem, também, vantagens que podem deixá-las mais competitivas perante o mercado. Para Pangarkar (2008), as PMEs, por serem mais ágeis e flexíveis em suas operações, podem, de forma mais rápida e eficiente, atender aos novos desafios apresentados em mercados estrangeiros. Sua capacidade de tomar decisões com agilidade, ajustar estratégias e implementar mudanças rapidamente é uma vantagem significativa que lhes permite competir e se destacar em cenários complexos e dinâmicos.

O indício da agilidade e da flexibilidade que as PMEs podem possuir

apresentado no parágrafo anterior pode ser evidenciado no surgimento das conhecidas Born Globals. Tida como uma das abordagens mais comuns dentre as escolhidas pelas PMEs para se internacionalizarem (Dominguez; Mayrhofer, 2017), as chamadas born globals, ou empresas globais nascidas, constituem organizações empresariais que, desde sua fundação, almejam e empreendem atividades comerciais em âmbito internacional de forma imediata e intensiva (Rasmussen; Madsen, 2002).

A incoação do aparecimento destas organizações foi impulsionada por uma série de fatores complexos e interligados que moldam o atual cenário empresarial global. Dentre esses fatores encontra-se o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação, onde essas desempenham um papel fundamental em reduzir as distâncias geográficas e proporcionar às empresas de pequeno e médio porte um acesso facilitado a mercados internacionais. Além disso, a intensificação da globalização dos mercados, caracterizada pela crescente interdependência econômica entre os países, introduziu ao cenário uma grande demanda por produtos e serviços de alcance global, estimulando, por conseguinte, a rápida expansão de empresas ágeis e adaptáveis, como as born globals (Madsen e Servais, 1997).

O surgimento e a ascensão das empresas "born globals" representam um fenômeno de relevância incontestável no cenário econômico global. Assim, a forma como estas manejam seus negócios contribui significativamente, nas mais diversas esferas, para a evolução do seu país de atuação (Ribeiro e Pimentel, 2009).

### **2.3 Políticas Públicas de apoio à internacionalização / APEX**

Segundo a abordagem de Peters (1986), a política pública pode ser compreendida como o conjunto de feitos realizados pelos governos, seja por meio de intervenções diretas ou delegadas, que exercem algum tipo de influência sobre a vida daqueles que vivem sob a sua tutela. Em adição, segundo Laswell (1958), as políticas públicas em sua essência devem sempre responder às seguintes perguntas para serem analisadas: quem são os beneficiários das políticas? Qual é o benefício obtido por eles? Por que determinada ação é necessária ou escolhida? E qual é o impacto ou relevância dessa ação na vida dos cidadãos e na sociedade como um

todo?

Conforme a perspectiva apresentada, ao trazê-la para o tema central deste documento, entende-se que as políticas públicas podem desempenhar um papel fundamental no que diz respeito ao suporte e incentivo à internacionalização de negócios. Essas estratégias governamentais constituem um conjunto de diretrizes, incentivos e medidas adotadas pelos estados para facilitar e promover a expansão das empresas para além das fronteiras nacionais. Ao direcionar o âmbito da internacionalização ao nosso país, o Brasil, por sua vez, ainda que possua um reconhecido potencial exportador, não é creditado por isso no mercado internacional. Conforme observado no ranking publicado pela consultoria Interbrand, cujo aponta as marcas internacionalizadas de maior valor agregado do globo, o Brasil permanece isento de aparições relevantes (Kiley, 2006).

No envolvimento da ótica apresentada nos dois parágrafos introdutórios deste item, em meados de 1980, as políticas públicas brasileiras de apoio à internacionalização se fundamentavam, basicamente, em estímulos fiscais de crédito e em um conjunto de estratégias de mini-desvalorização (Veiga, 2002). Tais políticas vieram como uma possível solução à carência de empresas exportadoras existentes no Brasil. Não obstante, os poucos atributos fiscais/financeiros existentes nessas políticas públicas não se apresentam como os únicos causadores da baixa globalização brasileira. Para Rocha (2003), o contexto geográfico, a diversidade cultural e as barreiras linguísticas impõem desafios significativos, influenciando a relutância das empresas brasileiras ao se aventurarem em mercados internacionais, indo além das questões de autoconfiança ou audácia empresarial.

Em 1997, criada por um decreto presidencial, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) surge em formato de um serviço social autônomo como uma entidade promissora no que diz respeito a resolver os delicados impasses citados anteriormente (falta de globalização do empresariado brasileiro). Seu principal propósito reside na expansão do alcance internacional das empresas brasileiras, atuando de maneira direta na relação do grau de internacionalização de um país versus as políticas públicas de apoio à internacionalização do mesmo.

A atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) é fundamentada em uma série de iniciativas variadas que visam impulsionar a promoção comercial e valorizar os produtos e serviços brasileiros no cenário global. As missões prospectivas e comerciais, que exploram novos mercados e oportunidades e as rodadas de negócios que facilitam parcerias e acordos comerciais são exemplos do tipo de serviço prestado pela organização. Não obstante, a agência também oferece suporte à presença de empresas brasileiras em importantes feiras internacionais, proporcionando visibilidade e oportunidades de networking. Além disso, a APEX promove, também, visitas de compradores estrangeiros e influenciadores para conhecer a estrutura produtiva do Brasil (APEX, 2023).

Com uma média de 220 estudos e pesquisas a cada ano, a agência evidencia sua dedicação constante à análise do mercado e à busca por oportunidades de negócio. Ao atender anualmente mais de 6500 instituições, sendo a maioria delas micro e pequenas empresas, a APEX-BRASIL mostra sua missão estratégica ao promover competitividade e crescimento econômico sustentável no país. Além de aumentar a visibilidade e a confiabilidade dos produtos brasileiros no mercado global, esse suporte amplo e especializado também tem um papel importante na diversificação e expansão das exportações nacionais (Site da APEX, 2024).

Por fim, encontra-se abaixo uma explicação das práticas ofertadas pela APEX-Brasil **retiradas de seu site e em suas próprias palavras (2023)**.

### **Inteligência de Mercado**

“Estudos e análises de mercados que visam orientar as empresas e os parceiros em relação às melhores oportunidades para os seus negócios internacionais” (APEX-BRASIL, 2023).

### **Qualificação Empresarial**

“Capacitação, consultoria e assessoria oferecidas com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, preparando-as para os desafios do mercado internacional” (APEX-BRASIL, 2023).

### **Estratégia para Internacionalização**

“Conjunto de serviços que visa orientar empresas e parceiros na definição de estratégias para inserção e avanço no processo de internacionalização” (APEX-BRASIL, 2023).

### **Promoção de Negócios e Imagem**

“Ações que têm como objetivo facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados internacionais, diversificar os destinos das exportações brasileiras e melhorar a percepção internacional acerca das empresas, dos produtos e dos serviços brasileiros. Os serviços dessa categoria possibilitam aos empresários o contato direto com parceiros de negócios internacionais, que auxiliam na inserção ativa e competitiva das empresas nacionais nos mercados estrangeiros” (APEX-BRASIL, 2023).

### **Atração de Investimento**

“Ações para promover e facilitar a atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) com o objetivo de melhorar a imagem do Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro, promovendo o desenvolvimento e a competitividade do país. Ademais, as ações de atração de investimentos visam induzir a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras. Nesse sentido, a atuação da Apex Brasil consiste em promover a ampliação dos investimentos já realizados e, para os potenciais investidores, fazer o Brasil figurar na “lista curta” de países-alvo e influenciar a decisão de investimento por meio do fornecimento de informações estratégicas, apoio completo ao trabalho de site location (articulando e acompanhando as visitas das empresas aos potenciais estados receptores do investimento) e trabalho de aftercare” (APEX-BRASIL, 2023).

## 2.4 Mercado do Café

A comercialização do café, em suas mais diversas etapas, é uma atividade de grande relevância em escala mundial, envolvendo uma vasta quantidade de países ao redor do globo. O impacto da comercialização do café no Produto Interno Bruto (PIB) dos países produtores é significativo e multifacetado, alguns destes chegam a possuir margens de receita superiores a 10% referente ao total exportado apenas para a cafeicultura (Chiuri e Taku, 2015).

Ao direcionar o foco ao Brasil, destaca-se que o país advém de uma importante competitividade no que diz respeito ao agronegócio como um todo. Essa alta competitividade deriva-se de uma junção de alguns fatores como o clima, a vasta quantidade de terras férteis e o investimento aplicado nesse âmbito (Fries et al., 2013). Além disso, segundo relatório apresentado pela ABIC (2019), o Brasil é responsável por 30,9% do volume total da exportação mundial de café (quadro disponibilizado no apêndice segundo).

Possuir uma compreensão holística no que tange a cadeia produtiva de algo não apenas serve para identificar os fatores que impulsionam a competitividade e a sustentabilidade, mas serve, também, para fornecer subsídios cruciais para a elaboração de estratégias que podem servir de auxílio para o setor em questão. Além disso, essa visão mais ampla da cadeia produtiva auxilia na tomada de decisões estratégicas por parte dos diversos atores envolvidos, permitindo uma colaboração mais eficaz dos stakeholders (Soares & Jacometti, 2015).

Sob a perspectiva de cadeia produtiva abordada no parágrafo segundo, pode-se dizer que a cadeia produtiva do café representa um complexo sistema que envolve diversos estágios, desde o cultivo das plantações até a xícara de café que chega às mesas dos consumidores ao redor do globo (Saes e Farina, 1999). Para o Brasil, a cadeia produtiva do café é responsável por pelo menos 8 milhões de empregos (Ministério da Agricultura e Pecuária, 2017), assumindo um importante papel não só na economia brasileira, mas também em suas estruturas sociais. Não obstante, é válido mencionar que o café representou para o Brasil, em 2022, 2,2 milhões de toneladas exportadas para mais de 100 países (Ministério da Agricultura

e Pecuária, 2022), demonstrando a grandeza de tal produto no país.

A cadeia que envolve a produção do café é delicada, podendo, em qualquer uma das fases que a permeia, danificar ou até mesmo invalidar o produto (Kasai, 2016). Para Matiello (2010), a cadeia produtiva do café no Brasil se expressa em um sistema complexo que engloba cinco setores diferentes e essenciais. Nessa cadeia, cada setor desempenha um papel crucial na produção, distribuição e consumo do café. Assim, conforme essa abordagem, estes são os cinco setores destacados pelo autor (Matiello, 2010):

**Produção primária:** Este setor abrange todas as etapas relacionadas ao cultivo do café, desde o plantio das mudas até a colheita e o beneficiamento dos grãos. Este estágio da produção engloba tanto fazendeiros e trabalhadores rurais como técnicas específicas de cultivo para garantir a qualidade e a quantidade da safra.

**Indústria da Torrefação e Moagem:** Esta etapa do ciclo é responsável pela transformação dos grãos crus em café torrado e moído. Ao utilizarem equipamentos específicos para processar e preparar os grãos, conferem-se sabores e aromas distintos ao café.

**Indústria de Café Solúvel:** Este setor foca na produção de café solúvel, que é obtido a partir de processos de extração e secagem, resultando em produtos como café instantâneo e outros tipos de bebidas à base de café.

**Comércio Interno e Externo:** Esta face é responsável pela distribuição e negociação do café entre os diversos elos da cadeia produtiva, incluindo produtores, indústrias e consumidores finais, tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

**Consumidor:** Por fim, o consumidor final representa o último estágio da cadeia, onde o café é apreciado e consumido.

Sob uma perspectiva diferente e um pouco mais enxuta no que tange a cadeia produtiva do café, Batalha (2007) instituiu que, de maneira geral, tais cadeias

são compostas por três estágios fulcrais, sendo eles:

**1° estágio - Matérias Primas:** Este estágio compreende os fornecedores de insumos agrícolas necessários para a produção de café, como sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, equipamentos agrícolas e serviços de assistência técnica. Esses insumos são essenciais para garantir uma produção eficiente e de qualidade do café.

**2° estágio - Confeção:** Neste estágio, ocorre o cultivo, colheita e beneficiamento dos grãos de café. Os produtores rurais são responsáveis pela produção das safras de café, utilizando os insumos fornecidos pelo setor anterior. Após a colheita, os grãos passam pelo processo de beneficiamento para prepará-los para o consumo. Este segmento também engloba a indústria de torrefação, moagem e empacotamento do café, transformando os grãos crus em produtos prontos para o consumo.

**3° estágio - Final:** O estágio final engloba os indivíduos e empresas que consomem café em seus diversos formatos, como café torrado e moído, café em grãos, cápsulas de café, café solúvel, entre outros. Os consumidores finais podem adquirir café em supermercados, cafeterias, padarias, restaurantes, entre outros estabelecimentos. Além disso, o café é consumido em diversos contextos sociais e culturais ao redor do mundo, sendo uma bebida amplamente apreciada.

Esses três segmentos da cadeia produtiva do café estão interligados, formando uma rede complexa que engloba desde a produção agrícola até o consumo final da bebida. O funcionamento eficiente e integrado desses segmentos é fundamental para garantir a qualidade e a sustentabilidade da produção de café em escala global.

Ao se desvencilhar um pouco do âmbito da cadeia produtiva do café citado anteriormente, conforme abordado na introdução deste documento, o café especial, em conjunto de suas mais distintas variedades e propriedades, se apresenta como um produto com uma curva de demanda crescente no mercado global (Cabrera & Caldarelli, 2020). Nessa perspectiva, o nicho do mercado que comporta a vasta

gama de tipos diferentes de café apresenta uma certa volatilidade no que diz respeito aos preços praticados nele, havendo então recorrentes altas. Entretanto, pode-se constatar que essa volatilidade dos preços desse nicho se destina ao mercado de cafés especiais e diferentes, o mercado dos cafés tradicionais segue uma linha constante e lenta de crescimento (Vieira et al, 2001).

“estratégias de investimento em pesquisa e desenvolvimento, qualidade, produção de cafés especiais e marketing aliam-se à necessidade constante de oferta regular do produto, contribuindo para reduzir a volatilidade de preços, típica desse mercado”.  
Vieira, Teixeira Filho, Oliveira & Lopes (2001, p. 141).

Na conjuntura atual, a vivida terceira onda do café traz consigo mudanças significativas no que diz respeito ao seu funcionamento como um todo. Esta fase salienta a crescente busca pela dissemelhança dos produtos convencionais, realçando a qualidade como um fator central e priorizando novos objetivos de consumo (cafés especiais). Nesse contexto, observa-se um movimento crescente em direção a métodos inovadores de produção e preparo, visando oferecer experiências sensoriais mais enriquecedoras aos consumidores (Guimarães, Castro Junior & Andrade, 2016). A ênfase na qualidade do grão, nas técnicas de torrefação e na preparação do café tem sido fundamental para atender às demandas de um mercado cada vez mais exigente e sofisticado. Assim, o movimento presente na cultura cafeeira não abrange apenas o produto final (café consumível), ele engloba, também, toda a cadeia produtiva do café, tendo em vista que tal transformação reflete a necessidade de adaptação e inovação para atender às demandas e expectativas de um mercado em constante evolução.

Em um cenário internacional altamente competitivo, a habilidade em manter a excelência qualitativa do café brasileiro, conquistar a confiança dos mercados consumidores e diferenciar-se da concorrência torna-se imperativa. Nesse contexto, investimentos em tecnologia, controle de qualidade, parcerias comerciais e estratégias de marketing tornam-se estratégicos para potencializar a inserção do café brasileiro nos mercados globais e garantir sua competitividade frente às outras origens e marcas estabelecidas (Vegro et al 2005).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O estudo dos métodos e das técnicas existentes no âmbito acadêmico constituem um pilar essencial no que tange a realização de artigos. Estes, então, fornecem fundamentos para a realização dos mais diversos tipos de abordagem que são, de maneira geral, meticulosamente desenvolvidas e refinadas ao longo do tempo pelos mais diversos autores e fornecem o arcabouço necessário para a condução de pesquisas em diversas áreas do conhecimento. A compreensão detalhada desses métodos, juntamente com suas aplicações específicas e implicações teóricas, oferece aos pesquisadores a capacidade de selecionar e aplicar estratégias adequadas para a análise e interpretação de fenômenos, além de fornecer também uma base para dar continuidade à sua pesquisa.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

A pluralidade dos tipos de pesquisa existentes no cenário atual auxiliam o processo de formulação dos mais distintos estilos de estudos. No que tange os tipos de pesquisa, suas catalogações podem ser realizadas embasadas na orientação em relação aos seus objetivos, à forma como seus processos são adotados, à lógica subjacente ou aos resultados almejados da pesquisa (Collis e Hussey, 2005). Ao afunilar a descrição dos métodos de pesquisa, segundo HAIR Jr (2007), os tipos de pesquisa são divididos em três grupos, sendo eles respectivamente o tipo descritivo, o exploratório e o explicativo. Assim, tais estilos de abordagens tipológicas, cada um com sua especificidade, oferece um arcabouço robusto que permite compreender e delinear os variados caminhos e abordagens explorados em uma pesquisa.

Dentre os três grupos existentes, para o cunho deste estudo, destaca-se a pesquisa descritiva. Dentro do contexto metodológico, essa teoria busca descrever as características de um fenômeno, grupo, situação ou população em análise. Ela se dedica a observar, registrar, analisar e relacionar fatos ou fenômenos sem interferir neles. Uma pesquisa descritiva busca fornecer uma visão detalhada e precisa do objeto de estudo, com o intuito de permitir uma compreensão mais aprofundada sobre sua natureza e as conexões existentes entre seus elementos..

(Gil, 1999). Não obstante, tal abordagem busca estabelecer, de maneira clara, relações entre as variáveis, buscando elucidar as razões que fundamentam determinados resultados ou comportamentos observados no decorrer do estudo (Andrade, 2002). Uma vez dita a teoria que rege a estrutura deste estudo, ao investigar como as ações e programas da APEX-Brasil influenciam a capacidade das empresas brasileiras de café em expandir seus negócios internacionalmente, a pesquisa visa revelar os mecanismos subjacentes e os fatores determinantes que potencializam o sucesso exportador, fornecendo, assim, uma análise aprofundada e fundamentada das dinâmicas envolvidas no processo de internacionalização.

A pesquisa, em sua estrutura, revela uma abordagem qualitativa, evidente na utilização de entrevistas semi-estruturadas aplicadas às empresas. Para alcançar os objetivos da investigação, foi empregado um conjunto de dados primários, provenientes das entrevistas, e dados secundários, oriundos de estudos de mercado. Essa metodologia permite a captura essencial das experiências, percepções e significados subjacentes aos eventos analisados (Schindler e Cooper, 2001). Nesse contexto, a quantificação numérica, característica das abordagens quantitativas, se mostra pouco eficiente, dada a natureza complexa e subjetiva dos fenômenos estudados.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo**

Este trabalho tem como objetivo analisar e avaliar, de forma abrangente e criteriosa, a interação entre a Apex-Brasil, agência responsável por fomentar a exportação de produtos brasileiros, e os pequenos e médios produtores de café voltados para o mercado internacional. Nesse contexto, destaca-se a parceria direta com a Brazilian Specialty Coffee Association (BSCA), uma organização sem fins lucrativos que atua como referência na promoção e desenvolvimento dos cafés especiais brasileiros. Fundada em 1991, a BSCA visa valorizar e posicionar os cafés de qualidade excepcional produzidos no Brasil nos mercados nacional e internacional (BSCA, 2023).

Nesse sentido, destaca-se que no site da BSCA há a presença de 15

empresas que exportam cafés especiais (2024). Entretanto, uma parcela destas não está inserida na pesquisa pois não retornaram o contato feito. Assim sendo, dada a complexidade no que tange a obtenção dos dados, a pesquisa foi realizada com um pouco mais de um terço da amostra prevista, totalizando 6 respostas adequadas (40%).

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Com o intuito de preservar o nicho de estudo que este documento traz, foram selecionadas as empresas expostas no site do BSCA cujo são exportadoras de café. Para selecionar unicamente aquelas que se encaixam nos parâmetros do presente estudo, foram escolhidas apenas as empresas cujo receberam o auxílio da APEX (tal distinção foi feita por perguntas norteadoras no início da entrevista), resultando em um total de seis empresas entrevistadas .

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Para esta pesquisa qualitativa o principal instrumento metodológico é a entrevista semi-estruturada. Este método foi escolhido por sua capacidade de captar, de maneira profunda e detalhada, as percepções e experiências dos participantes, permitindo uma exploração mais rica dos fenômenos estudados (Gil, 1999). O roteiro da entrevista, detalhado no Apêndice A, delineia minuciosamente a condução das conversas e a forma como as informações foram solicitadas aos respondentes. A construção do roteiro passou por avaliações de três especialistas da área abordada. O roteiro adequado proporciona uma flexibilidade necessária para abordar temas emergentes durante a entrevista, ao mesmo tempo em que garante a coleta sistemática e consistente de dados essenciais para a pesquisa. Este método, portanto, assegura uma compreensão contextualizada sobre as questões presentes na pesquisa, refletindo a complexidade do objeto de estudo e proporcionando insights valiosos para a análise (Manzini, 1991).

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para a realização da entrevista, o primeiro contato com os participantes foi feito por meio de e-mail ou ligação telefônica, informando sobre a necessidade e os objetivos do encontro. Com o retorno positivo dos respondentes, foi agendada uma

reunião via Google Meets, considerando que a maioria dos entrevistados não reside na localidade onde a pesquisa está sendo conduzida (Brasília). Durante a entrevista, todas as respostas foram cuidadosamente transcritas manualmente.

Para a análise dos dados obtidos, é indispensável adotar um procedimento metodológico rígido e bem organizado para obter uma apreciação dos dados qualitativos de excelência. Em primeiro lugar, fez-se a preparação dos dados. Assim, garantiu-se a precisão de todas as entrevistas por meio da transcrição completa e fiel, comparando-as com as gravações originais. Depois disso, revisaram-se todas as transcrições diversas vezes a fim de se familiarizar com o conteúdo e começar a reconhecer temas constantes e padrões que surgem.

A etapa seguinte consistiu na codificação preliminar. Neste ponto, é fundamental que sejam identificados temas, conceitos e categorias iniciais a partir das transcrições por meio de uma leitura minuciosa e anotação dos principais tópicos. A partir disso, organizaram-se os códigos parecidos em categorias mais abrangentes e aprimoraram-se essas categorias para que elas representassem com exatidão os dados coletados.

Durante a etapa de análise dos dados, é necessário consolidar os resultados ao combinar as categorias e temas para construir uma narrativa coesa que responda aos questionamentos da pesquisa. Para validar as conclusões, é crucial realizar uma triangulação de dados ao comparar os resultados com outras fontes confiáveis, como estudos de mercado e literatura disponível. Por fim, é crucial fazer uma revisão e receber um feedback. A revisão por parte do professor orientador garante que a análise seja robusta e confiável, além de uma última revisão do relatório para corrigir eventuais erros e assegurar que o texto esteja claro e coeso.

## **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

A fim de elucidar as respostas obtidas e de demonstrar um panorama geral da pesquisa realizada, as informações obtidas serão divididas em cinco grupos, sendo eles respectivamente o número das cinco perguntas realizadas no questionário (1, Quais foram os principais desafios que sua empresa enfrentou ao tentar exportar café?; 2, Em que medida a APEX foi útil na superação desses desafios?; 3, Qual é a sua opinião sobre a eficácia dos programas ou serviços da APEX em atender às necessidades das pequenas e médias empresas para a exportação de café?; 4, Qual é a importância, na sua visão, do papel da APEX no fomento das exportações de café para pequenas e médias empresas?; 5, Você tem alguma indicação para APEX ampliar seus serviços de apoio às exportações de café através de pequenas e médias empresas?). Será abordada nesses grupos uma perspectiva geral dos respondentes, evidenciando suas ponderações.

Por fim, ressalta-se que o cenário exposto pelas entrevistas realizadas não necessariamente expressa com exatidão a realidade desse setor como um todo, apenas uma fração dele que participou da pesquisa. É importante considerar que a diversidade de experiências e percepções pode variar significativamente entre diferentes empresas e regiões.

### **4.1 Quais foram os principais desafios enfrentados ao se internacionalizar**

Para a tabela apresentada, foram dispostos os principais desafios relatados pelas organizações durante a entrevista. A classificação atribuída para a relevância foi estipulada com base na quantidade de empresas que citaram os desafios em suas falas. Essa abordagem permite identificar padrões recorrentes e fornece uma visão clara sobre quais obstáculos são mais frequentemente enfrentados pelas empresas do setor, ajudando a direcionar futuras estratégias de apoio e intervenção.

<b>Desafios enfrentados ao se internacionalizar</b>	
<b>Desafio</b>	<b>Relevância</b>
Dificuldade em se inserir em um mercado novo e muito diferente do habitual	Alta
Dificuldade em negociar o valor agregado do café especial	Alta
Pouca divulgação do café brasileiro especial	Média
Baixa expertise para tratar com mercados internacionais	Média
Questões Linguísticas	Baixa

(Tabela 01)

Diversos foram os fatores relatados pelos respondentes que dificultaram ou ainda dificultam suas exportações. Dentre esses fatores, dois deles prevaleceram em mais de 90% das respostas dos entrevistados, sendo eles a dificuldade em se inserir em um mercado completamente diferente ao brasileiro e a dificuldade em encontrar e tratar com stakeholders que entendam o valor agregado do café especial, indo além do café tradicionalmente exportado como commodity. Para a primeira questão mencionada, Knight e Liesch (2016) ressaltam sua importância e afirmam que a falta de informações sobre o mercado que a empresa visa se inserir pode ser o fator determinante para o seu insucesso comercial. No que tange à segunda questão, a atual terceira onda do café, que visa por uma qualidade superior do produto, está no que pode ser chamado de início e talvez por isso enfrente questões de falta de conhecimento geral (Guimarães, Castro Junior & Andrade, 2016). Entretanto, ao se notar que a terceira onda tende a crescer, esta deve facilitar aos poucos a comercialização dos grãos que possuem um maior valor agregado (Guimarães, Castro Junior & Andrade, 2016).

Outra questão salientada pelos entrevistados, que vai de encontro com a primeira questão exposta, foi a falta de conhecimento prático sobre as questões legais e burocráticas singulares presentes em cada país. Assim como no primeiro tópico, a falta de informações essenciais como essas podem acarretar à falha da empresa no que diz respeito ao seu processo de internacionalização.

Em acréscimo, a pouca divulgação do café especial brasileiro ao exterior também esteve presente nos relatos ouvidos. Para Vegro (2005), investir no marketing e em estratégias para popularizar o café brasileiro são ótimas estratégias para popularizar o produto e torná-lo reconhecido internacionalmente. Por fim, foram abordados também pelos respondentes alguns fatores como a escassa prática em exportações que muitas vezes se reflete em medo e decisões equivocadas e por fim as questões linguísticas.

#### **4.2 Em que medida a APEX foi útil na superação desses desafios?**

Conforme demonstrado no grupo anterior, diversas são as razões que dificultam e até mesmo inviabilizam a internacionalização de uma organização. Ainda assim, ressalta-se que a dificuldade em se inserir em um mercado completamente diferente é relativamente normal e, assim, parcerias tendem a facilitar este processo (Knight e Cavusgil, 1996). Dessa forma, de maneira geral, ainda que haja críticas e descontentamentos com alguns fatores (explicitados no grupo 05), os respondentes demonstraram interessantes pontos no que diz respeito ao auxílio que a APEX proporciona, conforme o quadro abaixo:

<b>Atividade Realizada</b>	<b>Impacto na Empresa</b>
Feiras internacionais	Aumento da visibilidade da marca e do produto no mercado internacional, expansão da rede de contatos e parcerias estratégicas

Estudos de mercado	Redução da incerteza e dos riscos na entrada em novos mercados e aumento das chances de sucesso na exportação de produtos e serviços.
Encontros/visitas de compradores internacionais	Redução do tempo e dos custos com a prospecção de novos clientes e aceleração do processo de internacionalização
Contatos	Ampliação da rede de contatos e relacionamentos com empresas internacionais.
Certificações	Maior confiabilidade e segurança para os consumidores internacionais e maior competitividade da empresa no mercado global.

(Tabela 02)

Duas foram as atividades prestadas pelo órgão que mais foram citadas no decorrer das entrevistas, sendo elas:

1° - As feiras internacionais voltadas para esse setor. Os respondentes comentaram que, de forma direta ou indireta, esse tipo de evento traz visibilidade para o produto brasileiro. Além disso, por concentrar diversos agentes dessa cadeia comercial, a visibilidade que as feiras proporcionam muitas vezes se converte em novos negócios e clientes. Além disso, foi evidenciado pelos respondentes que as feiras, ao oferecer um espaço para a realização de networking, possibilita que os participantes possam compartilhar conhecimentos e melhores práticas, aprendendo com as experiências de outros profissionais da indústria

2° - Os estudos de mercado. Similar às opiniões sobre as feiras, os estudos de mercado oferecidos pela APEX também foram alvo de críticas (melhor explicadas no grupo 05), entretanto, esse serviço se demonstrou útil para a grande

maioria dos respondentes. A vultosa batalha de se inserir em um mercado internacional não antes explorado pode ser facilitada quando os relatórios mercadológicos fornecidos são bem aplicados. A dificuldade do acesso à informação em lugares remotos, principalmente em organizações mais novas e menos amadurecidas, pode ser um fator determinante no que diz respeito ao sucesso ou não de uma exportação e os relatórios atuam diretamente neste ponto.

Não obstante, outros pontos de auxílio um pouco menos expressivos foram postos à tona pelos respondentes, sendo eles: Os encontros/visitas de potenciais compradores internacionais aos exportadores como forma de gerar leads e vendas; a disponibilização de informações como contatos e também algumas certificações disponibilizadas por parte da BSCA (com apoio da APEX) ajudam a preservar e expor a origem e qualidade do produto.

Em dissonância com o caminho evidenciado até agora, uma pequena parcela de entrevistados (33%, dois participantes) alegaram que os serviços prestados pela APEX não auxiliaram muito em seus processos de internacionalização. Motivos como falta de necessidade por parte da empresa assistida, dificuldade em ter acesso aos relatórios e até mesmo baixa eficiência dos relatórios foram apontados.

Em suma, a análise das atividades de internacionalização, como feiras internacionais, estudos de mercado, encontros com compradores, ampliação de contatos e certificações, revela impactos significativos no sucesso das empresas brasileiras no mercado global. Essas iniciativas aumentam a visibilidade, reduzem riscos, aceleram a prospecção de clientes e fortalecem a competitividade internacional das empresas. Entretanto, de acordo com as informações presentes na literatura vigente, é fundamental que políticas governamentais, como as implementadas pela APEX-BRASIL, estejam em constante adaptação às demandas dos exportadores. Isso implica em expandir o acesso aos benefícios oferecidos e fornecer um suporte mais completo e inclusivo. Essa estratégia não só fortalece a presença do Brasil no comércio global, como também amplifica as chances de crescimento e sustentabilidade das pequenas e médias empresas tanto no setor cafeeiro quanto em outros.

### **4.3 - Opinião das empresas sobre a eficácia da APEX**

Conforme mencionado anteriormente no documento, para Laswell (1958), a análise de uma política pública, para que bem feita seja, deve sempre responder as questões de quem são seus beneficiários, quais são os benefícios obtidos por eles, qual é a necessidade dessa ação ser realizada e qual foi o impacto que tal ação causou. Assim sendo, em conjunto com os outros grupos delimitados, esta seção visa aprofundar a percepção dos beneficiários sobre os serviços prestados de maneira geral.

No que tange às respostas para a pergunta deste grupo, a maior parte dos respondentes se posicionaram de maneira positiva sobre a eficácia da atuação da APEX. Adjetivos como “excelente” e “ótimo” foram utilizados para descrever a qualidade e a eficácia dos serviços prestados pelo órgão. Além disso, foram comentados também casos de empresas iniciantes no ramo da exportação de cafés especiais que desde o seu início contaram com o auxílio da APEX.

Entretanto, em discordância ao parágrafo anterior, uma pequena amostra da população entrevistada (um participante) alegou que considera os serviços pouco eficientes, uma vez que tratou de utilizá-los e não obteve o retorno esperado (conforme mencionado no grupo anterior).

Em síntese, a análise demonstra que os serviços prestados pela APEX-BRASIL no incentivo às exportações de cafés especiais são percebidos majoritariamente como eficazes. No entanto, ressalta-se também a importância de adotar uma abordagem mais inclusiva e flexível para atender às diferentes demandas dos seus usuários. É necessário realizar uma avaliação e, se preciso for, fazer ajustes constantes na implementação das políticas públicas para assegurar que os benefícios sejam equitativamente distribuídos e todas as partes interessadas sejam devidamente atendidas.

### **4.4 Opinião das empresas sobre a importância da APEX no cenário de exportações**

Conforme apresentado no decorrer da revisão da literatura deste documento, as políticas públicas podem exercer papéis fundamentais no que diz respeito ao crescimento de setores econômicos de um país (Alem; Madeira, 2010). Conforme a teoria, torna-se evidente o poder de ação que as políticas públicas podem ter para um mercado, entretanto, sabe-se que nem sempre a teoria se aplica a todas as diferentes realidades vividas. Para isso, esta seção buscou entender, de maneira clara e concisa, o entendimento dos entrevistados sobre a importância que órgãos como a APEX-BRASIL possui ou poderia possuir.

Sob a perspectiva apresentada, 100% dos respondentes afirmaram que, em suas visões, a APEX-BRASIL possui um papel fundamental e necessário no fomento às exportações de cafés especiais no Brasil. Conforme um dos entrevistados, os frutos de uma parceria entre o setor público para com o privado são potencialmente gigantescos, ele afirma que essa relação é o futuro não só para o mercado do café, mas para o mercado brasileiro geral.

Em adição, um dos entrevistados comentou que ainda que concorde que a APEX-BRASIL possui um papel fundamental no auxílio à exportação de cafés especiais no Brasil, “não acredita que o órgão necessariamente o cumpra, pelo menos não em sua integridade” (respondente da pesquisa, 2024). O respondente apontou que, em sua visão, a APEX-BRASIL deveria não só estimular como amparar, nos mais diversos cenários, os produtores exportadores de café brasileiros.

Assim sendo, a análise evidencia de maneira clara a percepção de relevância da APEX-BRASIL no segmento de exportação de cafés especiais. No entanto, também indica áreas que precisam ser aprimoradas para garantir que o órgão desempenhe seu papel integralmente. A APEX-BRASIL deve fortalecer seu suporte aos produtores de café, não apenas oferecendo estímulos, mas também assegurando um apoio constante e abrangente, visando maximizar o potencial das exportações brasileiras de cafés especiais.

#### 4.5 Sugestões à APEX

A pergunta final do questionário visa entender de que forma os exportadores brasileiros de café especial acreditam que a Apex-Brasil pode fortalecer ainda mais suas atividades no mercado internacional, contribuindo então também para o crescimento sustentável do setor. Assim, essas foram as principais indicações e opiniões que os entrevistados deram para auxiliar a APEX a melhorar e expandir seus serviços:

##### Indicações ao serviço da APEX-Brasil

Ampliação da ação de encontro entre produtores/exportadores e potenciais compradores
Facilitação ao acesso à APEX-BRASIL e seus produtos
Manuais de exportação específicos de parceiros recorrentes
Investimento maior em Marketing

(Tabela 03)

Conforme mencionado anteriormente neste documento, a APEX-BRASIL possui ações que visam mediar encontros entre possíveis compradores e produtores/exportadores de café especial brasileiro. Entretanto, foi alegado que essas visitas são raras e seletivas, são apenas algumas exportadoras que usufruem desse benefício. A indicação de melhoria neste caso seria abranger um número maior de exportadoras nesse tipo de programa, tornando-o um programa mais acessível.

Além do exposto, o aumento da abrangência desses programas pode ajudar

na diminuição das disparidades regionais e estimular um crescimento econômico mais uniforme. Assim sendo, tornar os programas da APEX-BRASIL mais acessíveis a um número maior de exportadoras de café tem o potencial não apenas de fortalecer o setor como também de harmonizar-se com políticas públicas baseadas em melhores práticas.

A segunda indicação de melhoria apresentada pelos respondentes se fundamenta no sentimento de pouco amparo e incentivo para algumas regiões e tipos de café. Nesta face, alegou-se que a APEX-BRASIL possui atuações mais fortes e consistentes em algumas regiões do país e sob alguns tipos de café.

Nessa perspectiva, algumas regiões e variedades de café, que também podem possuir qualidade e mercado internacional, podem ter seu potencial de exportação limitado por essa disparidade. A capacidade de uma nação em desenvolver todas as suas regiões produtivas de maneira equitativa é crucial para a competitividade nacional, conforme afirmou Porter (1990).

A terceira sugestão captada nas entrevistas foi a criação de manuais de exportação específicos para cada país, abordando questões legais, burocráticas e outras particularidades de países cujo são tradicionalmente parceiros compradores de café do Brasil. Essa iniciativa não só apoiaria diretamente as empresas brasileiras, especialmente as PMEs, na sua jornada de internacionalização, mas também fortaleceria a posição do Brasil no comércio global.

Esses manuais seriam de extrema valia no auxílio às empresas brasileiras, em especial as PMEs, durante o processo de expansão internacional. De acordo com Knight e Liesch (2016), apresentar uma análise minuciosa dos mercados internacionais pode diminuir os riscos e aprimorar as oportunidades de êxito para pequenas e médias empresas que atuam em âmbito global.

Por fim, chegamos à última sugestão por parte dos entrevistados, que é o aumento do investimento em marketing e divulgação da qualidade do café especial brasileiro. Investir no marketing da qualidade desse setor é uma estratégia essencial para valorizar o produto, aumentar a competitividade internacional, fortalecer a

economia local e apoiar os produtores. Além disso, expandir o senso de sustentabilidade que os produtores brasileiros de café especial possuem seria uma ótima forma de agregar ainda mais valor ao produto final.

Conforme um dos entrevistados: “Não se ouve falar da qualidade do café brasileiro como se ouve do colombiano, mesmo que nós possuamos cafés de qualidade até mesmo superior ao deles” (respondente da pesquisa, 2024).

É fundamental investir na promoção da qualidade desse setor, pois isso irá agregar valor ao produto e elevar sua competitividade no mercado internacional. Segundo Kotler e Keller (2012), destacar os atributos únicos e sustentáveis de um produto no mercado global pode fazer com que ele se diferencie, sendo assim uma estratégia eficaz de marketing. Incluir a sustentabilidade dos produtores brasileiros na estratégia de marketing também seria benéfico para o produto final, uma vez que atenderia à crescente necessidade global por produtos éticos e ecoconscientes.

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Tido como um mercado de extrema importância não só para o Brasil mas para o mundo, esta tese visou mapear, entender e analisar atributos que estão ligados ao mercado cafeeiro. Em síntese, o objetivo fulcral deste trabalho é entender e ponderar as ações que a APEX-BRASIL proporciona ao mercado exportador de cafés especiais que visam sua evolução. Assim sendo, com base nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores das organizações que já tiveram contato direto com o órgão, uma base de dados foi criada e, com base nela, obteve-se um panorama geral que facilita o entendimento daquilo que foi proposto no objetivo geral da pesquisa. Além disso, com o intuito de alcançar uma melhor compreensão geral do nicho em que a pesquisa se enquadra, foi feita antes uma análise robusta do passado, presente e possível futuro dos âmbitos da internacionalização de PMEs, das políticas públicas incentivadoras à exportação e também do cenário cafeeiro brasileiro como um todo, finalizando nos cafés especiais.

Para a revisão teórica proposta, foram utilizados autores reconhecidos e de grande expressão em seus respectivos nichos, o que traz embasamento e confiança para as informações trazidas. Ainda assim, é possível que haja vertentes na literatura que discordem ou atribuam o que foi exposto no documento de formas diferentes. No que diz respeito à pesquisa de campo, a mesma foi elaborada e conduzida com base em preceitos pré estipulados por acadêmicos da área. Assim, ainda que a pesquisa possua uma série de atributos que visam diminuir os vieses por parte do entrevistador, estes não devem ser descartados ao se analisar os resultados obtidos.

Partindo para os resultados obtidos, o projeto atendeu às expectativas presentes nos objetivos gerais e específicos. Com as entrevistas, foi possível delimitar pontos fortes e pontos passíveis de melhorias, além de compreender o cenário como um todo. Avaliar a percepção dos entrevistados perante o órgão objeto do estudo trouxe aspectos de extrema valia para a pesquisa. Ainda assim, é importante frisar que a relação que a APEX-BRASIL possui com os exportadores não necessariamente é expressa com 100% de precisão pelo trabalho. A amostra de entrevistados é relativamente pequena quando comparada à amostragem geral de

parceiros que o órgão possui.

A análise e avaliação da ação da APEX no incentivo às exportações de café especial evidenciaram a relevância estratégica dessa instituição na promoção do produto brasileiro no mercado internacional. Os resultados deste estudo demonstram que a APEX tem desempenhado um papel fundamental na ampliação das oportunidades de mercado, oferecendo por exemplo suporte em termos de logística, marketing e acesso a feiras internacionais. Não obstante, foram identificadas áreas que necessitam de melhorias, como a criação de manuais específicos para diferentes mercados e um investimento mais robusto em marketing voltado à qualidade do café especial brasileiro. Dessa forma, conclui-se que, embora a APEX tenha contribuído significativamente para o aumento das exportações de café, há potencial para otimizar ainda mais suas estratégias e ampliar seu impacto nacional e internacional.

Por fim, visando uma possível continuação desta pesquisa no futuro, poderia ser realizada uma expansão de seu escopo para assim poder incluir estudos comparativos com outras agências de cunhos parecidos de outros países. Em adição, poderia também aprofundar as pesquisas já realizadas com estudos longitudinais que acompanhassem o desempenho das organizações com o passar do tempo utilizando os serviços/produtos da APEX-BRASIL. Por fim, poderiam ser realizadas pesquisas qualitativas mais abrangentes, incluindo entrevistas e estudos de caso com um maior número de exportadoras de café especial.

Além disso, visando ainda uma futura continuação deste trabalho, seria de extrema valia realizar uma pesquisa comparativa entre as opiniões expressas pelos respondentes e as opiniões daqueles que nunca utilizaram os serviços da APEX-BRASIL. Tal comparação viria para aprofundar os resultados obtidos nesta pesquisa, ela poderia destacar e ampliar os benefícios percebidos pelos usuários e, ao mesmo tempo, revelar lacunas e áreas de melhoria nos serviços oferecidos. Com isso, seria possível destacar as razões pelas quais algumas empresas ainda não utilizam esses serviços, fornecendo dados para formular estratégias que tornem os programas da APEX-BRASIL mais acessíveis e eficazes.

Em resumo, esta pesquisa oferece um conjunto de ferramentas e recomendações práticas que podem ajudar as PMEs exportadoras a aprimorar suas operações, aumentar sua competitividade e expandir suas atividades no mercado internacional de forma mais eficaz e sustentável.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, J; SOUZA, A; MOREIRA, R; AGUIAR, P; Erthal, M. A chegada do café no Brasil. SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO do RJ - Disponível em: <https://www.bomjardim.rj.gov.br/acervo/documento%20cafe%20brasil.pdf>

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. In: ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. O BNDES em um Brasil em transição. Rio de Janeiro: BNDES, 2010, p. 39-58.

ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação. Noções práticas. 5a Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

APEX BRASIL: <https://apexbrasil.com.br/br/pt.html> - Acessado em 18 de dezembro de 2023

ARAUJO, C. M. Políticas Públicas: conceitos, instrumentos e processos. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.

BSCA - <https://www.bsca.com.br/index/home> - Acessado em 18 de dezembro de 2023

Brasil: A nação do café; Conselho Nacional do Café; disponível em <https://cncafe.com.br/cafe-do-brasil-historia/> - acessado em 03/07/2024

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. Journal of International Business Studies, vol. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

Cabrera, L. C., & Caldarelli, C. E. (2020). Estudo Bibliométrico sobre a Pesquisa Científica de Cafés Certificados na 'Web of Science'. Reuna, 25(2), 1-19.

CAIXETA, N.; NETZ, C.; GALUPPO, R. Passaporte para o mundo: Como a APEX-Brasil abriu as portas do mercado internacional para pequenas e médias empresas. São Paulo: Editora Nobel, 2006.

CASILLAS, J. C.; BARBAERO, J. L., & SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. International Business Review, v. 24, n. 1, p. 102–114, 2015.

CHETTY, S.; JOHANSON, M.; MARTÍN, O. M. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of world business*, v. 49, p. 633-650, 2014.

Chiuri, R., & Taku, M. (2015). Production capacity & competitive advantages towards organizational performance of small scale coffee farmers in Kenya. Kenya Scholars & Studies Association Annual Conference, Kessa.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Confederação da Agricultura e Pecuária - <https://www.cnabrazil.org.br/publicacoes/pib-do-agronegocio-alcanca-participacao-de-26-6-no-pib-brasileiro-em-2020> - Acessado em 18 de dezembro de 2023

CONTINI, E; JÚNIOR, M; SANTANA, C; JÚNIOR, G. Exportações Motor do agronegócio brasileiro. Ano 2012 – N°2

COSTA, L; AÑEZ, M; MOL, A; DAMASCENO, T. Escolas teóricas do processo de Internacionalização: uma visão epistemológica. *Cad. EBAPE.BR*, v. 15, no 4, Artigo 12, Rio de Janeiro, 2017.

Cultura de café no Brasil: Novo Manual de Recomendações. Rio de Janeiro: MAPA/PROCAFÉ, 542p.

CZINKOTA, M. R.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 1, p. 147-153, 1985.

DETHINE, B., ENJOLRAS, M., & MONTICOLO, D. Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 2020, v. 10, n. 4.

DOMINGUEZ, N.; MAYRHOFER, U. Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 2017, v. 26, n. 6. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>.

Exportações por Países – Volume total (todos tipos de Cafés) - ABIC - Acessado em 16 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/exportacoes-brasileiras-de-cafe-torrado/>

Fleury, A. C. C.; & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), p. 129-144.

FRIES, C. D.; CORONEL, D. A.; VIEIRA, K. M.; BENDER FILHO, R. Avaliação do crescimento das exportações do agronegócio gaúcho: uma aplicação do método constant-market-share. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, REGET/UFSM, v. 17, n. 17, 2013.

FURTADO, C. Formação econômica do Brasil. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5a Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S. .; ZOUAIN, D. M. .; DE SOUZA, F. C. L. . Estratégia de internacionalização de pequenas e médias empresas: análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 2533–2558, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1487>.

Guimarães, E. R., Castro Júnior, L. G., & Andrade, H. C. C. (2016). A Terceira Onda do Café em Minas Gerais. Organizações Rurais & Agroindustriais, 18, 214-227.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HALLEN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The evolution of psychic distance in international business relationships. In: HAAG, I.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Between market and hierarchy. Sweden: University of Uppsala, 1979. 15-27p.

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.

Kasai, J. L. (2016). O café não nasce ruim, ele fica ruim. Revista Cafeicultura. <http://revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=61042>. Acesso em 22 de nov de 2023.

KILEY, D. Best global brands. Business Week, p. 54-66, 7 Aug. 2006.

KNIGHT, G. A.; CAVULGIL, S. T. (1996). The born-global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In Advances in International Marketing. New York: JAI Press, 1996, p. 11-26.

KNIGHT, G.A.; LIESCH, P.W. Internationalization: From incremental to born global. Journal of World Business, 2016, v. 51, n. 1.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Education

LACERDA, Antonio Corrêa de; "Brasil: competitividade e inserção internacional", p. 129 -142. In: Quatro faces da economia brasileira: uma abordagem crítica. São Paulo: Blucher, 2017.

LASWELLLaswell, H.D. Politics: Who Gets What, When, How. Cleveland, Meridian Books. 1936/1958.

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

LYNNLynn, L. E. Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis. Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. International Business Review.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

Matiello, J. B., Santinato, R., Garcia, A. W. G., Almeida, S. R., & Fernandes, D. R. (2010).

MELLO, R; ARREOLA, F; ZACHARIAS, S; BAZUCHI, K; BROERING, L. A Relação entre Governos e Multinacionais Locais nos Países Emergentes. 2011. FGV. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/relacao-entre-governos-e-multinacionais-locais-nos-paises-emergentes>

Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. (2017). Café no Brasil. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>.

NOGUEIRA, Elisabete M. C. Orientação empreendedora e internacionalização: o estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e vestuário, 2016. <https://hdl.handle.net/1822/44669>.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas, 34 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Meeting of the OECD Council at Ministerial Level: Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, Paris, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 2008, v. 43, n. 4, p. 475-485. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>.

PETERS, B. G. *American Public Policy*. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

QIAN, G. Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 2002, v. 17, n. 6, p. 11-633. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00080-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00080-5).

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K. The born global concept. In: 28o EIBA Conference, 2002. Anais... Odense: University of Southern Denmark, 2002. Disponível em: [https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/c/c5/Estrategia\\_internacionalizacion\\_1.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/c/c5/Estrategia_internacionalizacion_1.pdf).

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

Ribeiro, F. F., & Pimentel, J. E. (2009). Empresas born globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração*. Revista da Faculdade de Administração da FEA.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. (Org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

Saes, M. S. M.; & Farina, E. M. M. Q. (1999). *O agribusiness do café no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 230p.

SCHINDLER, P.S., COOPER, D.R. Métodos de pesquisa em administração. 7a Edição. São Paulo. Artmed – Editora S/A. 2001.

Sebrae - acessado em 09/12/2023  
[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

SECCO, A. O desafio de superar o 1%. Anuário Comércio Exterior 2005-2006. São Paulo: Análise Editorial, 2005.

Soares, T. C.; & Jacometti, M. (2015). Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. Rev. Elet. Estratégia & Negócios, 8(3), 92-120, 2015.

TEIXEIRA, Moacir J.; PICCHIALI, Djair; MANDELLI, Inês A. M.; SCAFI Alencar J. O. Contribuição das Teorias Comportamentais e Econômicas nas Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras. RACRE-Revista de Administração, v. 18, n. 22, 2018. Disponível em: <http://ferramentas.unipinhal.edu.br/racre/viewarticle.php?id=324>.

TESTA, Stefania. Internationalization patterns among speciality food companies: some Italian case study evidence. British Food Journal, 2011, v. 113, n. 11, p. 1406-1426. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00070701111180012>. Acesso em: 17 jun. 2022.

USDA. United States Department of Agriculture. (2020). Coffee: World Markets and Trade. Release – 2020-June. Disponível em: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/m900nt40f/6m3129089/r494w654j/coffee.pdf>

VEGRO, C. L. R.; PINO, F. A.; MORICOCHI, L.; NOGUEIRA JUNIOR, S. Restrições à exportação de café torrado e moído. Organizações Rurais & Agroindustriais, v.7, n. 2, 2005.

VEIGA, P. M. Políticas de incentivo às exportações. Rio de Janeiro: Editora Banco Nacional Desenvolvimento e Social, 2002.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. The Quarterly Journal of Economics, 1966, v. 80, n. 2, p. 190–207.

Vieira, R. C. M. T.; Teixeira Filho, A. R.; Oliveira, A. J.; & Lopes, M. R. (Orgs.). (2001). Cadeias produtivas no Brasil: análise da competitividade. Brasília: EMBRAPA, 468p.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 2002, v. 19, n. 4, p. 342–347. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651330210435654>.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Roteiro da entrevista semi-estruturada aplicada às PMEs atuantes no mercado cafeeiro brasileiro.

Tópico	Questões principais	Questões de Follow up	Objetivos das perguntas
<b>1. Dificuldades enfrentadas</b>	1.1 Quais foram os principais desafios/empecilhos que sua empresa enfrentou ao tentar exportar café?	1.1.1 Como a equipe caracteriza os desafios encontrados?  1.1.2 De que forma os desafios principais foram listados?	Entender quais são os principais desafios encontrados por PMEs do ramo cafeeiro ao se internacionalizar
<b>2. Auxílio da APEX</b>	2.1 Em que medida a APEX foi útil na superação desses desafios?	2.1.1 De que forma a equipe acredita que a APEX os ajudou a superar os desafios?  2.1.2 Em sua visão, como a APEX lhes foi útil?	Entender como e quanto a APEX auxiliou às PMEs em seus processos de internacionalização.
<b>3. Opinião sobre os serviços da APEX</b>	3.1 Qual é a sua opinião sobre a eficácia dos programas ou serviços da APEX em atender às necessidades das pequenas e médias empresas de café?	3.1.1 De maneira geral, o que a equipe acha sobre os programas da APEX?  3.1.2 Qual é o veredito da equipe sobre a atuação da APEX?	Entender se as PMEs avaliam de forma positiva ou negativa os trabalhos da APEX.

<p><b>4. Importância da APEX nesse nicho de mercado</b></p>	<p>4.1 Qual é a importância, na sua visão, do papel da APEX no desenvolvimento das exportações de café para pequenas e médias empresas?</p>	<p>4.1.1 Na visão da equipe, qual é a importância da APEX nesse nicho de mercado?</p> <p>4.1.2 Me conte um pouco sobre sua opinião no que tange a importância da APEX nesse âmbito</p>	<p>Entender a importância da APEX nesse nicho mercadológico.</p>
<p><b>5. Indicação da APEX à terceiros</b></p>	<p>5.1 Você recomendaria os serviços da APEX a outras empresas do setor de café que buscam expandir internacionalmente? Por quê?</p>	<p>5.1.1 Dado o trabalho realizado, você indicaria a APEX à outra organização?</p> <p>5.1.2 Você acredita que a APEX poderia ser útil à outra organização?</p>	<p>Entender se o serviço prestado foi bom, podendo ser indicado a terceiros.</p>

### Anexo A – Exportações de café por Países – Volume total

País	Participação % Último Ano	2019
Brazil	30,9%	40.698
Vietnam	20,8%	27.400
Colômbia	10,4%	13.672
Honduras	5,1%	6.765
Indonésia	4,8%	6.334
Índia	4,6%	6.028
Uganda	3,4%	4.526