

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CISNE NEGRO CONFECÇÕES: ESTUDO DE CASO

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE CISNE NEGRO CONFECÇÕES: CASE STUDY

Recebido em 14.10.2025 Aprovado em 25.03.2026

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/dnzxa858>

Fabício Martins Carvalho da Silva

fabriociocarvalho@id.uff.br

Universidade Iguazu – Nova Iguaçu/RJ, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-8455-2907>

Resumo

O objetivo do estudo é demonstrar o processo de internacionalização da empresa Cisne Negro Confecções, especializada na fabricação de figurinos para espetáculos de balé clássico, explorando as estratégias adotadas pela empresa para sua expansão no mercado internacional. O estudo configura-se, na prática, como uma pesquisa descritiva baseada na análise da experiência empresarial da Cisne Negro Confecções. Evidencia-se o processo gradual de internacionalização da empresa Cisne Negro, destacando a construção de parcerias estratégicas como elemento chave para expansão internacional. O artigo demonstra as estratégias que podem ser adotadas por empresas que buscam expandir suas operações no exterior, especialmente em mercados culturais e criativos.

Palavras-chave: Born global. Internacionalização. Modelo de uppsala.

Abstract

The objective of this study is to demonstrate the internationalization process of Cisne Negro Confecções, a company specialized in the production of costumes for classical ballet performances, by exploring the strategies adopted by the company for its expansion into the international market. In practice, the study is a descriptive research based on an analysis of Cisne Negro Confecções' business experience. It highlights the company's gradual internationalization process, emphasizing the development of strategic partnerships as a key element for international expansion. The article presents strategies that can be adopted by companies seeking to expand their operations abroad, especially in cultural and creative markets.

Keywords: Born global. Internationalization. Uppsala model.

Introdução

O ambiente de negócios internacionais é caracterizado pelo crescente processo de globalização, o que leva as empresas a buscarem cada vez mais a internacionalização para se tornarem mais competitivas. Para que esse processo ocorra de forma eficaz, as estratégias adotadas pelas empresas são de extrema importância. (Sales et al., 2015).

Sendo assim, o sucesso nos mercados internacionais exige adaptabilidade às particularidades dos mercados internacionais, como aspectos econômicos, culturais e legais, além, de planejamento estratégico e uma capacidade de aprender com experiências. (Khambhata, 2023). Porém, a adoção de estratégias de internacionalização é um processo complexo, que envolve uma série de decisões e adaptações, influenciado por fatores internos e externos às organizações (Johanson & Vahlne, 1977).

A busca por novos mercados, o aumento da competitividade e a oportunidade de explorar novas fontes de recursos são algumas das principais motivações que impulsionam as empresas a expandirem suas operações para o exterior (Dunning, 1988). A internacionalização é um fenômeno crescente que, nas últimas décadas, se tornou um elemento fundamental nas estratégias empresariais. Em outras palavras, a internacionalização deixou de ser considerada apenas como um processo secundário planejado para o futuro das empresas, passando a ser vista como uma condição essencial para a natureza estratégica das organizações globais, que atuam tanto no mercado nacional quanto no internacional (Denberg & Gomes, 2011; Guimarães & Azambuja, 2018).

A internacionalização faz com que as empresas desenvolvam uma estrutura organizacional flexível, tornando o processo de gestão mais eficaz e eficiente capaz de atender as diferentes demandas dos clientes estrangeiros e melhorando, outrossim, o desempenho da empresa no mercado doméstico, demonstrando, desta forma, a importância da internacionalização para as empresas, sendo capaz de afetar diferentes aspectos das empresas, tais como, estratégia, desempenho e governança. (Denberg & Gomes, 2011).

Para muitas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, a internacionalização representa uma oportunidade para diversificar riscos e ampliar a competitividade, mas também impõe desafios significativos relacionados à gestão de recursos e ao entendimento profundo dos mercados-alvo (Narula & Santangelo, 2019).

As pequenas e médias empresas brasileiras enfrentam os desafios da internacionalização em um contexto de incertezas econômicas e instabilidade política. Desta forma, a internacionalização beneficia as empresas atuando como fonte de vantagem competitiva, pois, diversifica os mercados, favorece a aquisição de novos conhecimentos tecnológicos e estratégias de negócios, impõe maior qualificação à produção e aos serviços, além de estimular a inovação (Guimarães & Azambuja, 2018).

Apresentado o cenário acima, a questão de pesquisa do presente artigo é: Quais são as características do processo de internacionalização da empresa Cisne Negro? Posto isto, este estudo tem como objetivo demonstrar o processo de internacionalização da empresa Cisne Negro, especializada na fabricação de figurinos para espetáculos de balé clássico, explorando as principais estratégias adotadas pela empresa para sua expansão no mercado internacional, assim como, os principais desafios enfrentados ao longo dessa jornada, confrontando com algumas teorias de internacionalização de empresas, assim, verificando como empresas brasileiras do setor artístico podem se internacionalizar.

A pesquisa contribui para o entendimento da estratégia de internacionalização de uma empresa brasileira do setor cultural, um campo ainda pouco explorado, mas com grande potencial de crescimento internacional, demonstrando, dessa forma, como pequenas e médias empresas, muitas vezes com foco em nichos específicos, podem se adaptar e prosperar em mercados globais.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, na qual são apresentados os objetivos e a relevância do estudo, a segunda seção discute a revisão da literatura, abordando as teorias e modelos de

internacionalização de empresas. A terceira seção demonstra a metodologia utilizada na pesquisa. Na seção quatro, será apresentado o estudo de caso da empresa Cisne Negro, detalhando suas estratégias de internacionalização, desafios enfrentados e decisões estratégicas adotadas. A quinta seção analisará os resultados e discutirá as implicações práticas das estratégias utilizadas pela empresa. Por fim, nas considerações finais, serão sintetizados os principais achados do estudo e apontará recomendações para outras empresas brasileiras que buscam expandir suas operações internacionalmente.

Referencial Teórico

As teorias tradicionais de internacionalização foram formuladas por diferentes autores e sob diversas perspectivas. No entanto, é possível agrupá-las em duas abordagens principais: a econômica, composta por teorias que analisam a organização da produção, investimento e comércio internacionais; e a organizacional, que se concentra no comportamento das empresas ao adentrar o mercado internacional, geralmente por meio de estágios ou fases de penetração. (Feld & Schreiber, 2016).

Estudar os processos de internacionalização é essencial para os gestores que buscam expandir seus negócios para mercados internacionais, auxiliando, principalmente, na avaliação das vantagens competitivas e dos riscos associados à internacionalização, permitindo, desta forma, uma tomada de decisão mais assertiva. Afinal, quando as empresas decidem expandir seus negócios para além do mercado doméstico, optando pela internacionalização, é necessário que elas tenham conhecimento dos processos de entrada e crescimento em novos mercados. (Rezende & Reis, 2021).

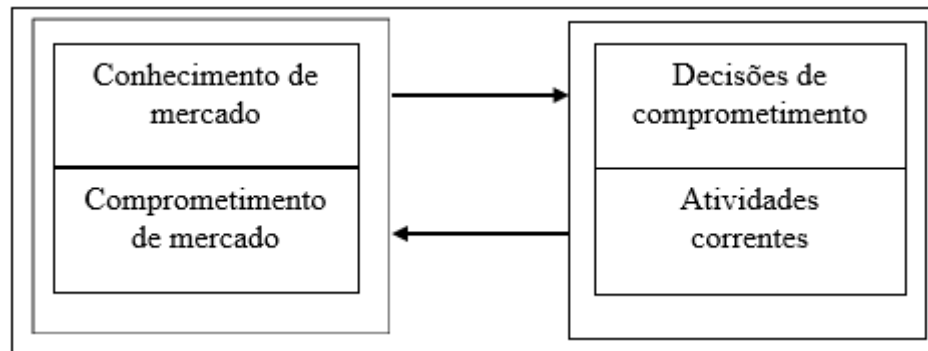
Dentre as principais teorias que buscam explicar o processo de internacionalização encontram-se: o modelo do processo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), o modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização, baseado nos custos de transação (Dunning, 1988), o modelo da visão baseada em recursos (Barney, 1991) e, por fim, o modelo born global (Oviatt & McDougall, 1994).

O modelo de internacionalização de Uppsala

O processo de internacionalização de empresas é um dos tópicos centrais da estratégia global, e o modelo Uppsala se tornou uma explicação fundamental dele. O modelo foi introduzido por Johanson e Vahlne (1977), na Suécia, para explicar como as multinacionais progrediram as suas operações no mercado doméstico para ter presença em uma grande variedade de países, isto é, o objetivo do modelo Uppsala era explicar como era realizado o processo de internacionalização das empresas (Vahlne, 2020).

Sendo assim, o modelo de Uppsala foi baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo; e a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual (Johanson & Vahlne, 1977). Com base nesses três pressupostos, Johanson & Vahlne (1977) apresentaram dois conceitos que juntos, explicam o mecanismo básico de internacionalização do modelo de Uppsala, são eles: conhecimento e comprometimento, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Mecanismo básico de internacionalização



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26).

O conhecimento refere-se ao aprendizado sobre o mercado internacional, já o comprometimento diz respeito aos investimentos em internacionalização para atender aos clientes estrangeiros (Vahlne, 2020). De acordo com o modelo de Uppsala, a internacionalização da empresa é compreendida como um processo de aprendizado, no qual ela investe recursos de forma gradual e adquire conhecimento sobre um mercado internacional de maneira incremental. O incrementalismo acontece por meio de exportações de maneira gradual, conforme a empresa se expande progressivamente em um mercado, ela acaba obtendo melhor conhecimento sobre o setor e o mercado, o que posteriormente facilita a empresa o estabelecimento de subsidiárias, e por fim, a produção em si direta no país (Pereira & Reis, 2021; Lima, 2013).

Porém, segundo Johanson e Vahlne (1977) esse processo de expansão progressiva da empresa no mercado internacional observa-se, inicialmente, a distância psíquica entre os dois países, ou seja, as diferenças verificadas entre valores, práticas gerenciais e educação entre dois países (Ribeiro, 2024). De acordo com esse padrão o processo de internacionalização deve-se iniciar pelos mercados que mais se assemelham em idioma, educação, cultura, política, formas de negociação e desenvolvimento industrial com o país de origem, e só depois se buscam outros mercados diferenciados. Sendo assim, as empresas realizam primeiramente os seus processos de internacionalização em mercados considerados culturalmente próximos.

Portanto, verifica-se que este processo de internacionalização do modelo de Uppsala decorre da falta de conhecimento e experiência sobre o mercado alvo e agindo dessa forma é possível diminuir os riscos e os graus de incertezas relativas a determinado mercado internacional. Com isso, a empresa começa com um pequeno investimento em determinado mercado internacional, culturalmente próximo, e à medida que ela adquire mais conhecimentos sobre esse mercado, como língua, cultura, economia e geografia, aumenta o seu comprometimento, ou seja, o seu grau de investimento naquele mercado (Ribeiro, 2024; Kogut, Boldrini, Mello & Fonseca, 2022).

Assim, pode-se inferir que o modelo de Uppsala é fundamentado e orientado pelos seguintes conceitos: (i) distância psíquica entre os países; (ii) processo gradativo de internacionalização das empresas; (iii) conhecimento e aprendizado do mercado estrangeiro; (iv) aumento do nível de comprometimento à medida que a empresa ultrapassa os estágios; e (v) oportunidade de conhecimento de mercado estrangeiro (Ribeiro, 2024; Serra & Barbosa, 2017).

O modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização

Segundo Dunning (1977), as teorias existentes não eram suficientes para explicar a complexidade das decisões das empresas multinacionais em relação a aquisição de ativos em um país estrangeiro, seja por meio da captação de empresas existentes ou pelo estabelecimento de novas operações no exterior, que definiu como investimento direto estrangeiro. Sendo assim, propôs uma abordagem integrada para entender as decisões das empresas multinacionais em relação ao investimento direto estrangeiro e à localização de suas atividades econômicas, que denominou paradigma eclético (Dunning, 1977; 1983).

O paradigma eclético, também denominado de paradigma OLI, busca esclarecer por que existem empresas multinacionais e ainda porque essas empresas podem ser comparativamente mais bem sucedidas do que as empresas domésticas (Dunning, 1988). Desta forma, procurou explicar os padrões de internacionalização por meio de três variáveis: ownership, localization e internalization. A variável ownership (propriedade) refere-se às vantagens específicas que a empresa possui, como ativos intangíveis, tecnologias ou capacidades gerenciais, que a tornam competitiva no mercado global. A localization (localização) envolve as vantagens associadas à localização, como custos mais baixos, proximidade com mercados-alvo ou acesso a recursos naturais ou humanos. Já a internalization (internalização) diz respeito à decisão da empresa controlar diretamente suas atividades no exterior, ao invés de optar por parcerias externas, como licenciamento ou franquias, para garantir maior controle e reduzir ineficiências (Dunning, 1993).

Dunning (1993) destaca que essas três vantagens são interdependentes, assim, oferecem uma explicação mais completa para as decisões de investimento direto estrangeiro. Segundo ele, para que uma empresa decida se envolver em investimento direto no exterior, ela precisa possuir uma vantagem de propriedade, isto é, capacidades ou recursos que a torne competitiva internacionalmente, escolher uma localização estratégica e, por fim, ter a vantagem de internalizar suas operações para minimizar os custos de transação e proteger seus ativos.

O modelo da visão baseada em recursos

A teoria da visão baseada em recursos destaca como os recursos e as capacidades são fundamentais para a origem da vantagem competitiva, sendo estes os pilares principais que impulsionam o sucesso e a diferenciação das organizações no mercado (Pedrosa & Carvalho, 2014).

As empresas que detêm recursos valiosos e raros têm o potencial de conquistar uma vantagem competitiva, o que pode resultar em uma melhoria significativa em seu desempenho no curto prazo (Pedrosa & Carvalho, 2014). Para que essas vantagens sejam mantidas no longo prazo, os recursos da empresa precisam ser, além de valiosos e raros, inimitáveis e insubstituíveis, dificultando a replicação por concorrentes e garantindo a continuidade da superioridade competitiva da empresa (Barney, 1991).

A dimensão da vantagem competitiva de uma empresa depende do valor de seus recursos e capacidades, especialmente no que diz respeito à sua capacidade de reduzir custos, assim como, responder adequadamente às oportunidades e ameaças do ambiente, pois, a obtenção dessa vantagem competitiva está diretamente relacionada à competência da empresa em utilizar de forma eficiente seus recursos e capacidades dinâmicas (Barney, 1991).

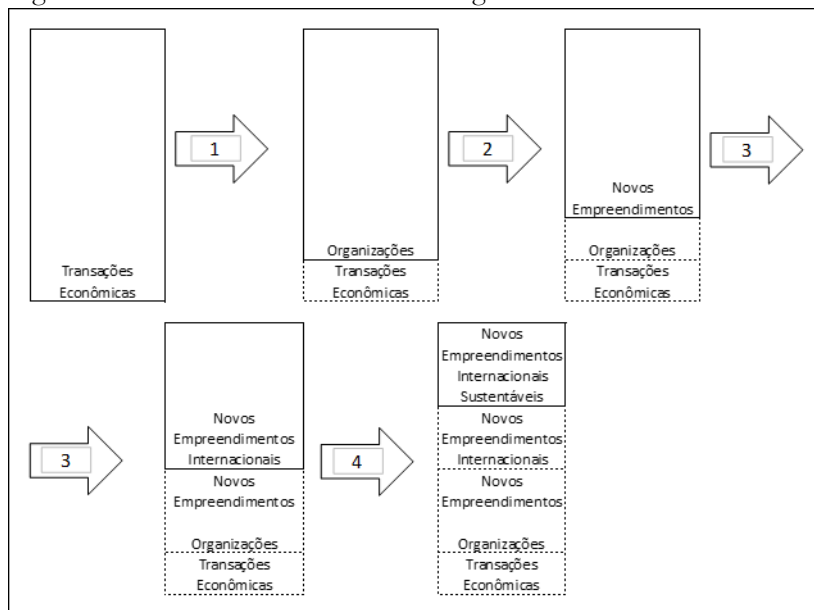
Uma empresa conquista vantagem competitiva quando adota uma estratégia que gera valor de maneira única, ou seja, uma estratégia que não é adotada de forma simultânea por seus concorrentes, seja no presente ou no futuro (Barney, 1991). A visão baseada em recursos fez contribuições importantes, como por exemplo na área da gestão estratégica de recursos humanos, embora as práticas individuais de gestão de recursos humanos podem ser imitáveis, mas os sistemas e rotinas que se desenvolvem ao longo do tempo, podem ser exclusivos de uma empresa, além de contribuir para a criação de habilidades específicas de capital humano (Barney, 2001; Lockett & Thompson, 2001).

Empreendedorismo internacional: o modelo born global

Oviatt e McDougall (1994) elaboraram o primeiro modelo que buscou explicar o fenômeno do empreendedorismo internacional ou INV – International New Venture. O modelo tenta explicar o comportamento das pequenas e médias empresas que logo após sua criação buscam realizar negócios em outros países, isto é, esse modelo procura elementos que consigam explicar como ocorre o rápido processo de internacionalização dessas empresas.

Esse modelo é composto por quatro elementos, conforme pode ser observado na Figura 2, que descrevem como as empresas podem se expandir internacionalmente com base em suas vantagens internas e do ambiente externo, assim: Elemento 1: Internalização de algumas transações: para reduzir custos e riscos a empresa executa operações em vez de depender do mercado; Elemento 2: Estruturas alternativas de governança: escolha de modelos de governança como joint ventures ou alianças para operações internacionais, ao invés de métodos tradicionais de controles; Elemento 3: Vantagem de localização no estrangeiro: vantagem competitiva ao operar em um mercado estrangeiro, aproveitando recursos, tecnologias ou condições locais favoráveis; e Elemento 4: Recursos únicos: permite vantagem competitiva no mercado internacional, como, tecnologia, por exemplo. (Oviatt & McDougall, 1994).

Figura 2 - O modelo de Oviatt e McDougall



Fonte: adaptado de Oviatt e McDougall (1994).

Porém, algumas empresas conseguiram obter sucesso no mercado internacional, competindo, inclusive, com grandes empresas estabelecidas no mercado, sem, no entanto, ter iniciado o seu processo de expansão no mercado internacional de forma gradual, essas empresas ficaram conhecidas como Born Global. (Silva, Chauvel & Berttrand, 2010).

O termo Born Global surgiu em 1993 por Michael W. Rennie a partir de uma pesquisa sobre empresas australianas para definir pequenas e médias empresas exportadoras que não tiveram um processo gradual de internacionalização dos seus negócios, ou seja, praticamente desde o início de suas operações, já nasceram globais (Silva, 2011; Rennie, 1993).

Mormente, desenvolveu-se entre a maioria dos autores quatro características que definem se uma empresa é Born Global (Ribeiro, Oliveira & Boroni, 2012; Dib, 2008): a) data de fundação da empresa, a maioria dos autores considera que as empresas Born Globals surgiram depois de 1990; b) início das atividades internacionais após a fundação pode variar de dois a quinze anos; c) percentagem de faturamento proveniente de operações no exterior pode variar de 5% a 75%; e d) abrangência de mercados: um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo.

Segundo Ribeiro e Pimentel (2012), para se adequar ao contexto econômico brasileiro, de um país geograficamente isolado, com poucos contatos fronteiriços com os países vizinhos, devido a barreiras naturais, além de pouca abertura comercial e número reduzido de empresas internacionalizadas, são consideradas born globals as empresas que foram estabelecidas após 1990 e que iniciaram suas atividades internacionais até dez anos após sua fundação.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo é resultado de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória é realizada com o objetivo de oferecer uma visão ampla sobre um determinado fenômeno, facilitando uma compreensão mais aprofundada do problema e contribuindo para investigações futuras. Nesse caso o objetivo do artigo é analisar o processo de internacionalização da uma empresa do setor artístico, explorando as principais estratégias adotadas pela empresa para sua expansão no mercado internacional, que está em sua fase inicial, assim como, os principais desafios enfrentados ao longo dessa jornada, confrontando com algumas teorias de internacionalização de empresas, assim, verificando como empresas brasileiras do setor artístico podem se internacionalizar. Embora, haja vários estudos sobre internacionalização de pequenas e médias empresas, sabe-se pouco sobre esse processo em empresas brasileiras do setor artístico.

Para esse estudo, utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso. Esse método, amplamente empregado na área de Administração, é empregado em pesquisas para explorar áreas pouco estudadas em que se deseja obter mais conhecimento, como é o caso da internacionalização de pequenas e médias empresas, especialmente as do setor artístico ou áreas muito pesquisadas para ganhar novos entendimentos. Conforme Yin (2015), o estudo de caso auxilia na compreensão dos fenômenos organizacionais, permitindo uma investigação que preserve as características globais e relevantes desses fenômenos, ou seja, proporciona uma análise detalhada e contextualizada do fenômeno em questão. A empresa estudada foi a Cine Negro Confecções, uma empresa especializada na confecção de figurinos para espetáculos de balé clássico, que se encontra a oito anos em seu processo de internacionalização, o que torna esse estudo relevante para contribuir para um melhor conhecimento do tema.

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa no website da empresa e entrevista realizada com o diretor executivo e fundador da empresa, baseado em roteiro semiestruturado abordando temas referentes ao processo de internacionalização. Os principais tópicos abordados foram os seguintes:

- a) Como surgiu a empresa e a oportunidade de internacionalizar?
- b) O que motivou o processo de internacionalização?
- c) Quais são os canais de vendas para o exterior?
- d) Qual o desempenho da empresa após o processo de internacionalização?

Não obstante o método de estudo de caso estar adequado a presente pesquisa, ele apresenta limitações por se tratar da análise de único caso, ainda assim, espera-se que o estudo contribua significativamente para um avanço em pesquisas de internacionalização de pequenas e médias empresas do setor artístico e cultural brasileiro.

Apresentação e análise dos resultados

Características	Cisne Negro Confeccões
Data de criação da empresa:	2010.
Início das atividades internacionais:	2017 (7 anos depois da criação da empresa).
Área de atuação:	Confeção de figurinos para espetáculos de balé clássico.
Entrevistado:	Diego Tôzzi – Fundador e Diretor Executivo.
Background do dirigente:	Bailarino profissional.
Abrangência da internacionalização:	América do Sul, América do Norte e Europa.
Faturamento no mercado externo:	Em torno de 9%.
Orientação internacional do dirigente:	A empresa não foi criada para atuar no mercado internacional, houve a intenção de internacionalizar a partir de encomenda vinda de cliente no exterior.
Conhecimento de idiomas:	Inglês e espanhol.
Motivação inicial para empreender:	Começou aos 16 anos de idade produzindo as próprias peças e de sua irmã para os seus espetáculos de balé, logo, já estava produzindo peças para a escola de balé que pertencia e algum tempo depois, para outras escolas de balé.
Motivação para internacionalização:	Observando que as peças do exterior não apresentavam um bom trabalho, peças com cores neutras, mais sóbrias, por escassez de materiais, ao contrário do Brasil, que possui uma facilidade de encontrar esses materiais em cores variadas, devido, principalmente, ao carnaval. E também a qualidade das peças produzidas.
Experiência internacional anterior do dirigente:	Sim, por meio de apresentação em competições em outros países.
Especialização ou foco:	Sistema de produção único onde as medidas encaixam somente nos seus moldes, ou seja, na sua formatação de medidas, lidando com os clientes desde a pré-produção.
Vantagem tecnológica:	Maior empresa do Brasil de confeção de peças para espetáculos de balé, com produção e logística em prazos menores que a concorrência.
Forte uso de parcerias:	A empresa utiliza parceira com grupos profissionais de dança, a Cisne Negro entra como patrocinador, disponibiliza uma peça para o evento, e os organizadores anunciam a marca a cada 40/50 minutos durante o evento.
Modo de entrada mais comum: via exportação	Vendas diretas. Modelo de negócio B2C.

1. Como surgiu a empresa e a oportunidade de internacionalizar?

A Cisne Negro Confeccões foi fundada em 2011, especializada na confecção de figurinos para espetáculo de balé, em um modesto espaço, no município de Mesquita, na Baixada Fluminense, pelo Sr. Diego Tôzzi, para atuar, inicialmente, no mercado doméstico, porém, a internacionalização teve início no ano de 2017, primeiramente, para os Estados Unidos da América, por conta das viagens que as pessoas faziam para se apresentarem em competições de balé, assim, foi realizada uma encomenda, por meio do site da empresa. Essas apresentações no exterior, se tornaram a maior forma de divulgação das peças da empresa.

O histórico de internacionalização da empresa corrobora com a escola de Uppsala, visto que a internacionalização surgiu de forma oportunista, gerada por meio de uma encomenda vinda dos Estados Unidos da América. Constatou-se, desta forma, que não houve uma sequência de passos planejados, ou seja, uma estratégia deliberada de internacionalização. O curto espaço de tempo entre a criação da empresa e o seu processo de internacionalização, precisamente seis anos, corrobora com os estudos de Born Global, demonstrando um processo de internacionalização acelerada desde a sua criação.

2. O que motivou o processo de internacionalização?

Para Diego Tôzzi, o que motivou o processo de internacionalização da empresa foi enxergar potencial em seus figurinos capaz de gerar vantagem competitiva no mercado internacional. Assim, à medida que a empresa adquiria conhecimento dos outros mercados e verificava que seus figurinos apresentavam qualidade e aplicação de cores superiores aos fabricados em outros países, aumentava a penetração em outros países. Após os Estados Unidos da América, a empresa passou a exportar seus figurinos para outros países, como, México, Canadá, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Peru, Bolívia, França, Croácia, Rússia, Reino Unido, Itália. Ou seja, a Cisne Negro Confeccões passou a exportar seus produtos para três continentes, a saber, América do Sul, América do Norte e Europa.

O conhecimento adquirido pela empresa com a internacionalização para os Estados Unidos da América, permitiu maior comprometimento de recursos para ampliação do mercado em outros países, assim, a empresa gradualmente foi aumentando a sua presença no exterior, o que corrobora com o modelo de Uppsala. Pela ótica de Uppsala, o comprometimento da empresa aumenta à medida que o conhecimento cresce.

3. Quais são os canais de vendas para o exterior?

O modelo de negócio é B2C (business-to-consumer), ou seja, as vendas são realizadas diretamente para o consumidor final (pessoa física), assim, as vendas ocorrem por meio do site da empresa e do instagram, os clientes recebem o catálogo e entram em contato com a empresa para agendar uma reunião, segundo Diego Tôzzi, após o contato do cliente com a empresa e a concretização da venda, a encomenda é enviada para o seu destino.

De acordo com o modelo de Uppsala, a empresa ainda se encontra no primeiro estágio, ou seja, apenas exportando os seus produtos. Ainda, a empresa pode ser considerada Born Global, pois, foi estabelecida após 1990 e iniciou suas atividades internacionais até dez anos após sua fundação e utilizando a internet como canal de vendas.

4. Qual o desempenho da empresa após o processo de internacionalização?

O faturamento da empresa com as vendas para o mercado externo corresponde a 9% do seu faturamento total, o que demonstra que o foco das vendas da empresa é o mercado doméstico. Com um sistema de produção único onde as medidas se encaixam somente nos seus moldes, isto é, na sua formatação de medidas e ainda lidando com os clientes desde a pré-produção, a empresa se destaca pela superioridade no volume de peças fabricadas e vendidas. No ano de 2017, ano em que iniciou o seu processo de internacionalização, a Cisne Negro ficou entre as cinco maiores empresas do país na sua área de atuação e desde 2019 é a maior empresa do país na confecção de figurinos para espetáculos de balé clássico, apesar de existirem diversos ateliers no país. A empresa utiliza parceira com grupos profissionais de dança, disponibilizando um figurino por evento, e os organizadores anunciam a marca a cada 40 ou 50 minutos durante o evento.

A empresa opera em um nicho específico, o setor artístico e cultural, assim, com foco na confecção de figurinos para espetáculos de balé, isso demonstra uma característica de processo de internacionalização de empresas Born Global. O crescimento no mercado internacional e as parcerias corroboram com os conceitos de networks e aprendizagem incremental do modelo de Uppsala, porém, o conceito de distância psíquica não pode ser observado no processo de internacionalização da empresa Cisne Negro Confeções.

O quadro 1 sintetiza a análise feita até então, mostrando a comparação entre características mencionadas nas teorias de Uppsala, no Paradigma Eclético, na Visão Baseada em Recursos e nos estudos sobre Born Global. As características destacadas em negrito são aquelas que mais se destacaram no processo de internacionalização da empresa Cisne Negro. Dessa forma, como descrito na análise e discussão dos resultados acima, a empresa Cisne Negro se internacionaliza apresentando características Uppsala e Born Global, já que a maioria das características descritas pelas teorias Paradigma Eclético e Visão Baseada em Recursos não parecem relevantes para a empresa Cisne Negro.

Quadro 1 – Características abordadas nas teorias de internacionalização estudadas

Uppsala	Paradigma Eclético	Visão Baseada em Recursos	Born Global
Distância Psíquica	Vantagens de propriedade	Recursos como vantagem competitiva	Internet como canal de vendas
Internacionalização gradativa	Vantagens locais	Recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis	Internacionalização acelerada
Conhecimento e Comprometimento	Vantagens de internacionalização	Capacidades dinâmicas	Foco em nichos de mercado
Incrementalismo			Recursos escassos
			Conhecimentos especializados

Fonte: Adaptado de Feld e Schreiber (2016).

Considerações finais

O presente estudo permitiu apresentar o processo de internacionalização da empresa Cisne Negro Confecções, destacando as estratégias adotadas e os desafios enfrentados ao longo dessa trajetória. Desta forma, respondendo à questão de pesquisa: Quais são as características do processo de internacionalização da empresa Cisne Negro? A pesquisa demonstrou que a Cisne Negro, iniciou sua internacionalização de maneira oportunista, por meio de uma encomenda vinda dos Estados Unidos, sendo assim, seguiu um processo característico da escola de Uppsala e dos conceitos de empresas Born Global.

Além disso, a adoção pela empresa de um modelo de vendas B2C, por meio de canais digitais, e a gradual ampliação de sua presença no exterior corroboram com os modelos de internacionalização Uppsala e Born Global. A empresa se destaca por atuar em um nicho específico do setor artístico, apresentando qualidade superior a concorrência no serviço prestado, permitindo-lhe obter vantagem competitiva em mercados internacionais, o que a torna a maior empresa do setor no Brasil. A pesquisa também evidenciou que, apesar do foco no mercado doméstico, a expansão internacional tem sido uma fonte importante de inovação, aprendizado incremental e fortalecimento de sua rede de contatos no exterior, o que demonstra no processo de internacionalização da empresa características dos modelos Uppsala e Born Global.

Assim, o conhecimento adquirido pela empresa com a internacionalização para os Estados Unidos da América, permitiu maior comprometimento de recursos para ampliação do mercado em outros países, tais como, México, Canadá, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Peru, Bolívia, França, Croácia, Rússia, Reino Unido, Itália, desta forma, a empresa gradualmente foi aumentando a sua presença no exterior, o que corrobora com o modelo de Uppsala, a internacionalização da empresa é compreendida como um processo de aprendizado, no qual ela investe recursos de forma gradual e adquire conhecimento sobre um mercado internacional de maneira incremental.

Apesar das contribuições do estudo, algumas limitações devem ser destacadas. Primeiramente, a pesquisa foi realizada com uma única empresa e a entrevista realizada foi somente com o gestor da empresa, o que limita a generalização dos resultados para outras empresas do setor cultural brasileiro. Além disso, a análise se concentrou apenas nas estratégias de internacionalização com teorias comportamentais e econômicas e não abordou profundamente outras variáveis que podem influenciar o desempenho das empresas nesse processo, como questões econômicas e políticas que impactam a gestão e a expansão internacional.

Em futuras investigações, seria relevante ampliar o escopo da análise, considerando outras empresas do setor artístico e cultural brasileiro, a fim de identificar padrões comuns e divergentes nas estratégias de internacionalização. Além disso, a utilização de outras fontes de dados, como entrevistas com demais membros da empresa, parceiros, stakeholders e até mesmo clientes internacionais, assim como, a investigação do impacto da instabilidade política e econômica nos processos de internacionalização de pequenas e médias empresas também seriam relevantes.

Com base nas considerações apresentadas, este estudo permite o entendimento das estratégias de internacionalização aplicadas em uma empresa brasileira do setor cultural, possibilitando, desta forma, auxiliar outras empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. A pesquisa também abre caminho para novos debates e pesquisas no campo da internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil.

Referências

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Denberg, M. W., & Gomes, J. S. (2011). Impactos ocasionados pela internacionalização em empresas brasileiras: Um estudo de caso múltiplo. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(3), 77-99.
- Dib, L. A. R. (2008). O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: Estudo do setor de software no Brasil. (Tese de doutorado). Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-38. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley.
- Feld, M., & Schreiber, D. (2016). Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais. *Gestão e Desenvolvimento*, 13(2).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Guimarães, S. K., & Azambuja, L. R. (2018). Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 33(97), 43-70. <https://doi.org/10.1590/339708/2018>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kogut, C. S., Boldrini, P. E. H., Mello, R. C. de, & Fonseca, L. (2022). Natura goes shopping: The case of an emerging market multinational. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), 1-17. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210103.en>
- Khambhata, K. K. (2023). Internationalization strategies of small and medium-sized enterprises (SMEs) in emerging markets. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(01), 550-554. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.1.0776>
- Lima, W. C. (2013). O processo de internacionalização de uma empresa brasileira atuante no mercado de metalurgia e mineração – Uma avaliação a partir do modelo de Uppsala. *Evidência*, 8(9), 113-123.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2001). A visão baseada em recursos e economia. *Revista de Gestão*, 6, 723-754.
- Narula, R., & Santangelo, G. D. (2012). Location and collocation advantages in international innovation. *Industry and Innovation*, 19(3), 223-239. <https://doi.org/10.1108/15253831211217161>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pereira, T. O., & Reis, T. M. (2021). Uma análise das abordagens adotadas pela Ambev no processo de internacionalização. *Revista Negócios em Projeção*, 12(1), 1-11.

- Pedrosa, A. J. P., & Carvalho, F. M. P. O. (2014). Análise dos fundamentos da teoria baseada nos recursos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 13(2), 10-24. <https://doi.org/10.5585/riac.v13i2.2092>
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rezende, O., & Kuster dos Reis, H. (2021). Apoio à internacionalização de empresas: Uma leitura das ações das agências de promoção de exportação a partir das teorias de internacionalização. *Interações*, 22(1), 263-277. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2129>
- Ribeiro, H. C. M. (2024). Investigação da produção científica brasileira utilizando o modelo de Uppsala. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 22, 1-34. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2024.258531>
- Ribeiro, F. F., & Pimentel, J. E. (2012). Empresas born globals brasileiras: A influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração*, 5(1).
- Ribeiro, F. F., Oliveira, M. M. J., & Borini, F. M. (2012). Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: O caso das born global brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600007>
- Sales, G. F., Oliveira, F. F. de, Portugal Junior, P. dos S., Souza, R. da S., & Portugal, N. dos S. (2015). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: Análise da estratégia de uma empresa do Sul de Minas. *Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão*, 1-10.
- Serra, F. A., & Barbosa, J. D. R. (2017). Rumo ao exterior: trajetória de pequenos e médios negócios da cadeia de petróleo e gás. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 54-83.
- Silva, D. R. de M. (2011). Internacionalização born global: Perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais. *Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos*. São Paulo: USP.
- Silva, R. C. M. da, Chauvel, M. A., & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), 43-62. <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.199>
- Vahlne, J. E. (2020). Desenvolvimento do modelo de Uppsala do processo de internacionalização: Da internacionalização à evolução. *Revista de Estratégia Global*, 10, 239-250.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (2ª ed.). Bookman.
- Zorzetti, J. C. (2016). Internacionalização de empresas nascentes: Análise do fenômeno born global. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista.