

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING
INTERNACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA FAMILIAR**

**INTERNATIONALIZATION STRATEGIES AND INTERNATIONAL MARKETING:
A STUDY IN FAMILY BUSINESS**

Andressa Hennig Silva, Daniele Estivaleta Cunha, Gilnei Luiz de Moura, Katiuscia Schiemer Vargas,
Eliana Gasparly e Janaina Marchi

RESUMO

A escolha do modo de entrada, no mercado internacional é de máxima importância, tendo em vista que a internacionalização representa uma decisão de alto risco e impacto (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Neste contexto, as estratégias de *marketing* desempenham um papel fundamental na internacionalização, pois é por meio do correto posicionamento do composto de marketing a empresa apresenta condições de planejar a sua inserção e manter-se internacionalizada. Este estudo tem por objetivo compreender o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional, tendo como cenário de pesquisa uma empresa familiar, que está na segunda geração de gestão, e atua no setor alimentício. O método utilizado para a realização desta pesquisa foi um estudo de caso descritivo. Foi observado que a estratégia de entrada no mercado internacional eleita pela empresa foi a exportação, infere-se que a exportação é o modo de entrada predominante, principalmente nas empresas familiares, tendo em vista que é a forma de entrada no mercado internacional que apresenta menores riscos e baixo comprometimento de recursos. A contribuição deste estudo versa na aproximação dos conceitos de internacionalização e empresa familiar.

Palavras-chaves: Internacionalização, Marketing, Empresa Familiar.

ABSTRACT

The choice of entry mode, the international market is of utmost importance, considering that the internationalization decision represents a high risk and impact (GERMAN, Cavalcanti, 2005). In this context, marketing strategies play a key role in internationalization, as it is through the correct positioning of the marketing mix the firm is in a position to plan their entry and stay internationalized. This study aims to understand the process of internationalization and international marketing strategies, and as a research scenario a family business, now in its second generation management, and operates in the food industry. The method used for this research was a descriptive case study. It was noted that the strategy of international market entry chosen by the company was the export, it is inferred that the export is the predominant mode of entry, especially in family businesses, considering that is how to enter the international market that has lower risk and low commitment of resources. The contribution of this study versa in bringing the concepts of internationalization and family business

Keywords: Internationalization, Marketing, Family Business.

1. Introdução

A internacionalização se faz cada vez mais presente no cenário globalizado no qual as organizações estão inseridas. Está associada à busca de vantagem competitiva, e pode representar a consolidação de uma empresa ou país, que busca a consolidação de seus negócios. O fenômeno da internacionalização pode ser definido como um processo sucessivo de envolvimento de uma empresa que estabelece operações em outros países, que não os de sua origem. Este fenômeno é recorrente em países de economia desenvolvida, que produz tecnologia avançada e possui maior capacidade financeira. Contudo, a evolução das relações comerciais entre os países tem alterado este cenário (GOULART, et al, 1996).

A própria dinâmica da globalização, associada a similaridade mundial dos desejos e necessidades dos consumidores, assim como a queda das barreiras comerciais, abertura econômica, conduz as organizações a ampliarem seu entendimento de público-alvo, bem como a noção de concorrência. O mercado global, cada vez mais, confere novas ameaças e oportunidades, fazendo com que as estratégias internacionais, sejam consideradas elementares para a conquista de vantagens de mercado pelas empresas, assim como um fator importante para a sua sobrevivência (MACHADO; SCORSATTO, 2005). A última década do século XX tem sido marcada pela discussão sobre internacionalização de empresas, como forma de fortalecimento das organizações, (LAGES; MONTGOMERY, 2001).

Importantes decisões estratégicas precisam ser consideradas pelas organizações que planejam atuar além do mercado doméstico. A relevância dessa decisão reside no fato de que a atuação em mercados internacionais poderá comprometer a atuação no mercado doméstico (CZINKOTA et al., 2001). Após definida a intenção de se lançar ao mercado externo, é preciso definir o modo de entrada apropriado, com vistas de otimizar este processo. Tendo em vista a existência de diferentes formas de entrada no comércio exterior, essa ação pode ser realizada através das seguintes formas: exportação, alianças estratégicas, joint ventures, investimento direto, alocação de subsidiárias, franquias, entre outros. O modo de entrada deve ser planejado conforme os recursos e as possibilidades da empresa, não havendo o melhor modo, mas, sim, o que mais bem se adapta as estratégias da organização. Ressalta-se que as estratégias do composto de marketing também precisam ser repensadas e definidas para a atuação internacional, pois torna-se importante posicionar-se de maneira competitiva, a fim de prospectar mercados e negócios, assim como obter êxito no processo de internacionalização (KEEGAN; GREEN, 2000).

O estudo dos processos de internacionalização das empresas familiares tem crescido significativamente nas últimas décadas, entretanto, Gallo e Pont (1993), afirmam não existir literatura específica para o tema internacionalização na empresa familiar. Uma vez que, essas organizações possuem características peculiares, torna-se importante estudar o fenômeno da internacionalização neste cenário específico, em razão da importância que este tipo de organização representa para a economia mundial. Tendo em vista que, as empresas familiares possuem a tendência do conservadorismo e da aversão ao risco, sendo a expansão internacional considerada como uma decisão incerta seja pela falta de informação dos mercados externos, assim como o próprio processo. Ademais, por vezes, faltam aptidões e conhecimentos gerenciais para administrar a entrada nos mercados internacionais, assim como a necessidade de certificações e demais mudanças internas.

Gallo e Seven (1991) são considerados precursores nestes estudos, e afirmam que a internacionalização tende a atuar como fator positivo para a empresa familiar. Okoroafo (1999) suscita que, caso a internacionalização da empresa familiar não for desenvolvida até a segunda geração, dificilmente ocorrerá nas gerações seguintes. Em razão de que muitas empresas não conseguem sobreviver até a terceira geração de gestão, portanto, seria a internacionalização considerada uma estratégia de sobrevivência no mercado globalizado e altamente competitivo.

Frente ao cenário supracitado, a questão de pesquisa proposta neste estudo é verificar: Qual o modo de entrada e as estratégias de marketing empreendidas por uma empresa familiar

no mercado internacional? Sendo assim, este estudo tem por objetivo compreender o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional, tendo como cenário de pesquisa uma empresa familiar, que está na segunda geração de gestão, e atua no setor alimentício. Este estudo está assim estruturado, após a introdução apresenta-se o referencial teórico, abordando: Processo de internacionalização e os modos de entrada em mercados internacionais e Estratégias de marketing em mercados internacionais. Logo após, o método de estudo, análise e discussão dos resultados e por fim considerações finais e referências.

2. Referencial Teórico

2.1 Processo de internacionalização e os modos de entrada em mercados internacionais

A internacionalização de empresas é considerada uma área de estudos emergentes em administração, que vem ganhando destaque nos últimos anos. Os estudos sobre o tema, seguem duas grandes correntes teóricas, uma com ênfase no econômico e a outra de caráter comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSSON, 2000, VEIGA; ROCHA, 2001; BARRETO; ROCHA, 2003; WIEDERSHEIM-PAUL ET AL, 1978;. CAVUSGIL, 1980; WELCH E LUOSTARINEN, 1988). A vertente que analisa o processo de internacionalização sob o prisma econômico, pauta-se na teoria dos custos de transação, e no paradigma eclético, que tem sido a linha dominante na pesquisa. Enquanto que vertente da teoria comportamental, considera a internacionalização como um processo evolutivo, que ocorre por meio de diferentes etapas, a partir da aquisição de conhecimento do mercado externo (Johanson e Vahlne, 1977; Bilkey, 1978).

O paradigma eclético parece ser o modelo de internacionalização mais aceito em termos de enquadramento teórico, ele se propõe a explicar a medida, forma e padrão da produção internacional. Conforme esta teoria, a empresa decide investir diretamente no exterior na medida que reunir, simultaneamente, três vantagens: a) propriedade, diz respeito às capacidades próprias desenvolvidas pela organização (tecnologias, conhecimentos, informações, marcas, patentes, entre outros); b) internalização, refere-se à habilidade da organização em transpor suas vantagens de propriedade para o exterior por meio de uma subsidiária; e c) localização, diz respeito a benefícios concedidos por um país ou região, como infra-estrutura, custos de mão de obra, carga tributária, entre outros (MACHADO-DA- SILVA; SEIFERT JR, 2004).

No modelo de Uppsala, a internacionalização da firma, tem sua base teórica na teoria comportamental (Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959), e é vista como um processo em que a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. Esse processo evolui de uma interação entre o desenvolvimento dos conhecimentos sobre os mercados e operações estrangeiras e do comprometimento cada vez maior de recursos em mercados estrangeiros. Johanson e Paul (1975) empreenderam um estudo analisando a internacionalização de quatro empresas suecas: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Essas empresas vendem mais de dois terços do seu volume total de produção no exterior e possuem fábricas em mais de um país estrangeiro. O pressuposto dos autores era de que as empresas se desenvolvem primeiro no mercado doméstico e a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais.

Os obstáculos mais importantes para a internacionalização são a falta de conhecimento e recursos, esses obstáculos podem ser reduzidos através da tomada de decisão e do conhecimento dos mercados estrangeiros e suas operações. Ainda ressaltam que o objetivo não é explicar por que as empresas iniciam as exportações, mas supor que, em função do conhecimento sobre os países estrangeiros e uma propensão a evitar a incerteza, as empresas começam a exportar para países vizinhos ou que são comparativamente bem conhecidos ou similares.

Johanson e Paul (1975) salientam que a distância psíquica é um fator importante para a internacionalização das operações, esse termo pode ser definido como: fatores que impedem ou perturbam os canais de informação entre empresa e mercado, exemplos desses fatores seriam as diferenças de língua, cultura, política, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial e está diretamente relacionado com a distância geográfica. Mas, ainda ressaltam que o fator mais importante a ser considerado no processo de internacionalização é a identificação e medição de oportunidades de mercado.

Antes de definir a estratégia de entrada, as empresas devem observar as condições do país de destino, fazendo uso de critérios específicos como o conhecimento do risco político e do acesso ao mercado, custos e condições dos fatores, considerações de transporte, infraestrutura local e câmbio (KEEGAN, 2005). Assim como, devem avaliar os sistemas político legais, econômicos e culturais da nação hospedeira (WILD; WILD; HAN, 2006).

A decisão de internacionalização é considerada estratégica, de alto impacto, devendo ser muito bem estruturada e discutida internamente, lançar-se no mercado internacional representa um risco, muitas vezes alto, podendo influenciar inclusive na sua sobrevivência. Portanto, a forma que a organização irá definir a fim de se lançar no mercado internacional é de máxima importância (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Modo de entrada constitui um arranjo institucional que torna viável a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas e gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro (ROOT, 1994). Sob a perspectiva econômica, uma empresa pode entrar em um país estrangeiro através das seguintes formas: 1) Exportação, a partir de uma base de produção situada em outro país, que não aquele alvo; e 2) Contratual, a exemplo de licenciamentos, franquias ou acordos de co-produção e comercialização; e 3) Investimento direto, seja por aquisição ou nova subsidiária totalmente própria (Modos de entrada de investimentos, que se referem às subsidiárias próprias, joint ventures e aquisições de empresas em mercados estrangeiros) (ROOT, 1994). As desvantagens relacionadas à exportação incluem elevados custos de transporte e possíveis tarifas impostas aos bens importados (LUCIAN; OLIVEIRA, 2008 apud WILD; WILD; HAN, 2006). Enquanto que, os modos contratuais constituem uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional através de uma espécie de associação entre ambos (LUCIAN; OLIVEIRA, 2008 apud ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999). Já os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado-alvo internacional ou subsidiárias próprias de vendas. Os investimentos em produção no exterior, geralmente se dão por três motivos: para obter matérias-primas; para produzir com menores custos e para penetração nos mercados-alvo (LUCIAN; OLIVEIRA, 2008 apud ROOT, 1994).

Dentre os fatores que impactam a escolha do modo de entrada mais apropriado, cita-se os fatores externos, que dizem respeito a características de mercado e macro ambientais do país de destino, seus fatores de produção e o perfil do país de origem; e os internos, sendo estes os atributos do produto e os recursos da companhia. A forma mais simples de entrada no mercado internacional é a exportação, nesta forma de entrada, os produtos de uma empresa são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, transferidos para o mercado externo. É a forma de entrada com menores níveis de envolvimento, risco e controle (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999). Estudando a realidade de internacionalização das empresas brasileiras, Kraus (2000), propôs um modelo que identifica o grau de envolvimento com as exportações. Kraus (2000) evidencia que o modelo identifica quatro grandes etapas sequenciais do comprometimento da empresa com as operações internacionais: i) pré-envolvimento; ii) envolvimento experimental; iii) envolvimento ativo; iv) envolvimento comprometido). O modelo pode ser mais bem visualizado na figura que segue:

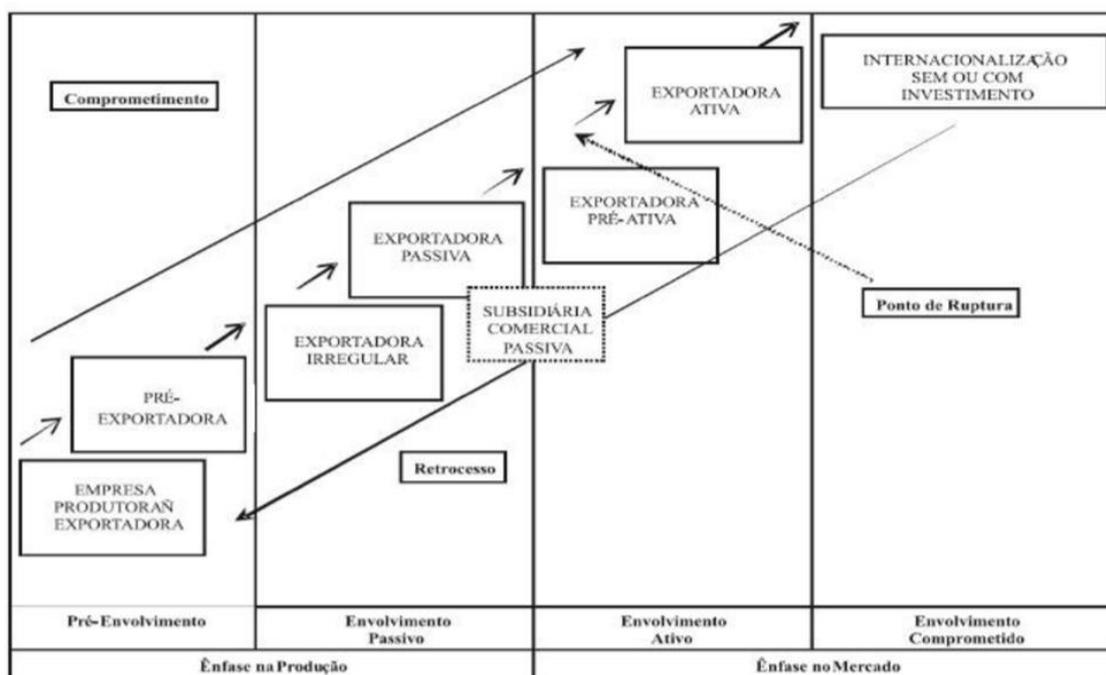


Figura 1 – Modelo Kraus de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras
Fonte: Kraus (2000).

Em cada uma das quatro etapas, o modelo admite a coexistência de diferentes estágios. Na etapa do pré-envolvimento, os estágios constitui-se da empresa não exportadora e pré-exportadora. Na etapa do envolvimento experimental, emergem os estágios de exportação irregular, passiva e da subsidiária comercial passiva. Enquanto que na fase do envolvimento ativo, os estágios de exportadora pré-ativa e exportadora ativa. E por fim a etapa, do envolvimento comprometido, abrange o estágio da internacionalização com ou sem investimentos (KRAUS, 2000).

Tendo em vista que a modalidade correta de entrada em mercados estrangeiros possibilita que a empresa tenha adquira ganhos de vantagem competitiva, e esta decisão afetará direta a performance obtida no processo de internacionalização, nota-se portanto, a relevância da decisão do modo de entrada. O conhecimento sobre os resultados obtidos através dos modos de entrada ainda é muito escasso e pouco disseminado, conduzindo as organizações a escolherem métodos potencialmente inadequados, sem apurar se a estratégia eleita irá se adequar aos seus objetivos. Portanto, torna-se importante que as organizações que pretender se lançar ao mercado internacional, tracem metas e estratégias compatíveis com suas possibilidades seus objetivos (FISCHER, 2006).

2.2 Estratégias de marketing em mercados internacionais

Após a decisão de expandir as atividades para o mercado internacional, faz-se necessário que as organizações alinhem suas estratégias de marketing, a fim de melhor comunicar-se com seus clientes, assim como satisfazer suas exigências. As estratégias de marketing desempenham um papel fundamental na internacionalização, uma vez que, por meio do correto posicionamento do composto de marketing a empresa apresenta condições de planejar a sua inserção e manter-se no mercado externo.

A estratégia de marketing internacional consiste em planejar e executar os programas que garantirão a vantagem competitiva de longo prazo. As empresas possuem quatro alternativas básicas para atingir mercados internacionais: (1) vender o produto no mercado

internacional sem realizar modificações; (2) modificar seu produto para diferentes países e/ou regiões; (3) desenvolver novos produtos para o mercado externo; e (4) incorporar todas as diferenças em um único produto e introduzir um produto global (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995).

Tendo em vista que alguns estudos abordam a questão dos fatores que influenciam na percepção do consumidor acerca de um produto e/ou serviço, emerge a questão relacionada ao país de origem. O efeito denominado país de origem, estabelece um impacto nas avaliações individuais dos consumidores a respeito da qualidade do produto, nas intenções de compra e na disposição de preço a pagar. Estudos apontam que o efeito “made in”, exerce grande impacto nas decisões de compra, seja de forma positiva ou negativa, estes estudos buscam identificar e avaliar as ações de marketing capazes de moderar os efeitos gerados pelo estereótipo favorável ou desfavorável do país de origem nas avaliações de um produto. O ponto de partida é a hipótese de que a associação de referências da identidade cultural brasileira seria uma forma eficaz de proporcionar diferenciação para produtos “made in Brazil” em mercados internacionais e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade, mas haver poucos estudos que dimensionam tais impactos.

Em estudo empreendido por Paterlini, e Giraldi (2010), no setor de cosméticos, os autores apontam que grande parte das organizações exportadoras, faz uso da denominação de origem, entretanto, não é uma opção estratégica da empresa, mas sim, uma determinação legal. O estudo infere ainda que as empresas, por vezes, se utilizam da questão da biodiversidade encontrada no Brasil, a fim de comunicar seus produtos, bem como a questão da beleza da mulher brasileira. As estratégias de marketing são elementos importantes na inserção de produtos ou serviços no mercado externo, e devem ser muito bem planejadas de modo que, possam ser utilizadas tanto para maximizar potencialidades quanto para minimizar aspectos negativos. Sendo assim, cabe ao gestor de marketing internacional, em parcerias com consórcios exportadores e até mesmo com o governo, promover mudança da imagem muitas vezes prejudicial, que o Brasil possui no exterior, com vistas a alavancar o comércio externo.

2.2.1 Marketing-mix internacional

Formado por uma combinação de ferramentas estratégicas de modo a criar valor para o cliente e alcançar os objetivos da organização, faz-se necessário apresentar o marketing-mix internacional, como o conjunto de instrumentos controláveis de marketing (produto, preço, praça e promoção). (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Desse modo, pode-se definir mix de marketing internacional como: “o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes mixes, estruturados de maneira planejada, constantemente gerenciada, formando um portfólio ideal” (KUAZAQUI, 2007, p.76). Formulando estratégias de produto, preço, praça e promoção, a empresa implementa sua estratégia, buscando assim criar uma posição distintiva no mercado externo, uma posição exclusiva que seja sustentável ao longo do tempo e de difícil reprodução pela concorrência.

Assim sendo, a composição do marketing-mix, aborda a necessidade do diagnóstico interno da organização, conforme Pipkin (2009), explorando seu conjunto de recursos, capacidade e habilidades, permitindo que a empresa possa apontar forças e fraquezas. De maneira que a empresa localize suas competências essenciais que permitam oferecer determinado benefício a um grupo de clientes estrangeiros. Com tal característica, do ambiente externo surgem uma série de oportunidades e ameaças. Quando se fala do produto, fala-se de bens e serviços passíveis de venda, cujo objetivo é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. O produto internacional envolve a determinação do produto a ser introduzido e em quais mercados, escolher quais produtos devem ser adicionados ou eliminados, as modificações necessárias a se fazer e também a marca ou embalagem dos mesmos. (PIPKIN; 2009). Da mesma forma, “um produto global pode ser o mesmo em todos os lugares e, ainda assim, ser diferente”. (KEEGAN, 2000, p.6).

Segundo Kuazaqui (2007), para que ocorra a introdução do produto no mercado internacional, três alternativas básicas para introduzi-lo fazem-se necessárias: 1) criação de um produto ou serviço para um mercado estrangeiro, podendo ser um novo produto para o país; 2) vender o mesmo produto ou serviço da empresa, sendo necessário considerar as variáveis controláveis quem envolvem o mercado em estudo, que seriam produto, preço, praça e promoção; e 3) adaptação do produto ou serviço ao mercado-alvo, que deve considerar todas as variáveis, sendo elas controláveis, incontroláveis (governo, legislação e economia) ou semi controláveis (religião e cultura). Definir como aplicar determinada estratégia para inserção do produto no mercado internacional fazem parte da estratégia de internacionalização do produto e estão relacionadas com a aceitação do produto no mercado e com o volume e quantidade de negócios que serão gerados.

O preço do produto deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado. O produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo (COBRA, 2011). Esta variável do marketing-mix é a única que gera receitas e que tem impacto na rentabilidade da empresa. A determinação do preço para um produto é uma tarefa crítica, pois são decisivas para os negócios com países estrangeiros, visto o panorama mundial de escassez de recursos, principalmente o financeiro, de modo que as empresas atendem cada vez mais ao item preço nas negociações. Referindo-se ao mercado internacional, a formação de preço, considera que, além dos custos de produção e comercialização, existem os gastos com despachantes aduaneiros, armazenagem, capatazia e transportes. (KUAZAQUI, 2007). Assim, três fatores referentes à formação de preço são observados por Pipkin (2009): a) internos da empresa: envolvendo a variável produção, desenvolvimento, pesquisa, tecnologia, escala de produção, além de custos com distribuição e marketing; b) de mercado: níveis de renda, o controle de preços e outros controles governamentais e c) referentes à natureza do produto: considerando se o produto é novo ou se já existe na linha de produtos comercializada, o grau de diferenciação do produto, se o produto é uma commodity, produto acabado, sofisticado, e se é um produto de consumo ou bem industrial.

A praça (ou distribuição) significa levar o produto da forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. Kotler (2009) diz que a parte de vendas precisa decidir como tornar seus bens disponíveis para o mercado-alvo, onde duas opções são vender bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários, podendo existir em alguns setores as duas opções de distribuição. Conforme Pipkin (2009), a decisão sobre o canal de distribuição a ser utilizado deve levar em consideração algumas variáveis, como: características físicas do produto (peso, volume, dimensão, quantidade); características da empresa (a competência e a experiência internacional da empresa, seu envolvimento com o comércio exterior e o tamanho da empresa); característica do consumidor (número, distribuição geográfica, hábitos de compra e consumo); característica do concorrente (canais que já se encontram em poder de concorrentes e quais suas estratégias de distribuição) e por fim características do intermediário: investigar as forças e fraquezas dos tipos diferentes de intermediários do mercado.

Promoção é a variável do mix de marketing que definirá como se dará a comunicação entre a empresa e o cliente, buscando evidenciar as qualidades do produto ou serviço de forma a atingir o consumidor, elevar as vendas e fixar a marca junto ao mercado. Os meios de comunicação de marketing mais usados são a venda pessoal (onde o contato entre o vendedor e o consumidor é direto), a promoção de vendas (incentivos, concursos, prêmios ou descontos, oferecidos aos clientes que comprem o produto), a divulgação (todas as formas de comunicar com o cliente de maneira a elucidá-lo sobre o produto, seja através de feiras, exposições ou telemarketing) e, a publicidade (todo o tipo de promoção do produto, onde são apresentadas as características e funções do produto a potenciais compradores). Todas estas atividades promocionais têm o objetivo de incentivar o consumidor a adquirir o produto e devem ser ajustadas à medida que o produto evolui no seu ciclo de vida. Dessa forma, as estratégias de

marketing internacional são elementos importantes na inserção de produtos ou serviços no mercado externo, e precisam ser muito bem planejadas de modo que, possam ser utilizadas tanto para maximizar potencialidades quanto para minimizar aspectos negativos. Sendo assim, cabe ao gestor de marketing internacional, em parcerias com consórcios exportadores e até mesmo com o governo, promover mudança da imagem muitas vezes prejudicial, que o Brasil possui no exterior, com vistas a alavancar o comércio externo.

3. Método de trabalho

O método utilizado para a realização desta pesquisa foi um estudo de caso descritivo (YIN, 2001), objetivando evidenciar a realidade pesquisada relativa ao processo de internacionalização de uma empresa familiar. Salienta-se que este método é um dos mais utilizados nas pesquisas sobre negócios internacionais (GHAURI, 2004). No que se refere a caracterização do estudo como sendo descritivo (VERGARA, 1990), tendo em vista que a pesquisa procurou retratar, registrar, analisar e interpretar os fatos sem o intuito de modificá-los, descrevendo o fenômeno contemporâneo em seu contexto. Os pesquisadores que defendem o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, inferem que existem formas de evidenciar a validade e a confiabilidade do estudo; corroborando ainda que o que se procura generalizar são proposições teóricas e não proposições sobre populações. O estudo de caso é um tipo de pesquisa que possui características diferenciadas, pois: objetiva a descoberta; enfatiza a interpretação em um contexto; busca retratar a realidade de forma profunda; e utilizar várias fontes de informação (YIN, 2010; GIL, 2009).

Ressalta-se ainda que o estudo configura-se como de abordagem qualitativa. Como unidade de análise do estudo, optou-se por uma escolha intencional, de modo que atendessem aos requisitos estabelecidos, ou seja, ser uma empresa familiar e estar em processo de internacionalização. Sendo assim, o estudo foi desenvolvido no Frigorífico Silva, empresa familiar com cerca de 41 anos de existência, situada na cidade de Santa Maria, que iniciou seu processo de internacionalização há cerca de 8 anos. A coleta de dados compreendeu a busca de dados primários, e também de secundários. A coleta de dados primários se efetivou por meio da realização de entrevistas em profundidade com executivos responsáveis pelos negócios internacionais da empresa. E, os dados secundários, foram obtidos através do site da organização, publicações internas e externas, documentos, vídeos e demais informações da imprensa e internet.

A análise e a interpretação dos dados coletados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Sendo que esta técnica é dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 1977; FOSSÁ, 2003). Sintetizando, a forma de análise dos dados, a análise de conteúdo compreende as seguintes fases: 1) Transcrição das entrevistas na íntegra; 2) Leitura geral do material coletado (entrevistas, documentos e demais informações); 3) Codificação do material coletado, por meio da similaridade dos dados; 4) Formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral; 5) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico; 6) Estabelecimento de categorias ou classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza); 7) Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; 8) Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico, narrativas dos entrevistados e textos dos documentos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Perfil da empresa

O Frigorífico Silva é uma empresa de origem familiar, sendo constituída no ano de 1972 na cidade de Rio Grande/RS. Teve suas atividades iniciadas como um açougue no mercado público, no qual pai e filho empreenderam o negócio. A empresa foi crescendo, oportunidades surgiram e no ano de 1983, houve a aquisição da planta na cidade de Santa Maria/RS, começando assim, efetivamente, a história do Frigorífico Silva. Atua no mercado a cerca de 41 anos, contando com aproximadamente 750 funcionários. A empresa familiar, está na segunda geração de gestão, sendo que emprega cerca de cinco profissionais da família. Dentre as regras para entrada e permanência de parentes no negócio, cita-se a formação acadêmica e o bom desempenho de suas atividades. A empresa possui um parque industrial moderno, que atende às mais exigentes normas internacionais de qualidade, sendo uma das poucas empresas brasileiras habilitada a exportar carne bovina para todas as partes do mundo. Este padrão de qualidade se reflete no mercado interno e externo, concedendo satisfação e segurança alimentar para o consumidor final.

O Frigorífico Silva é uma empresa em constante evolução, modernização de processos, mas sem perder os valores que a tornaram uma empresa com mais de quatro décadas atuando no mercado de carnes. A unidade situada em Santa Maria /RS, conta com as estruturas de abate, resfriamento de carcaças e de carne, desossa, embalagem e estocagem. Também conta com outras estruturas que garantem qualidade ao produto comercializado: a expedição com rígido controle de temperatura; fábrica de farinha de carne com sistema integrado de combustão de conteúdo ruminal; tratamento de gorduras de origem animal para destino a cosméticos; instalações para processamento de miúdos comestíveis, habilitada à exportação para diversos países da União Europeia.

Com intuito de manter um produto de alta qualidade e padronizar a produção de alimentos seguros, o Frigorífico Silva conta com uma equipe de controle de qualidade tecnicamente treinada que avalia e supervisiona todas as etapas do processo produtivo, desde o recebimento do gado até a expedição do alimento produzido. A empresa possui implantados diversos programas internacionais de qualidade, sendo seus procedimentos e supervisão aplicados diariamente em toda a indústria, como: Boas Práticas de Fabricação; Programas Operacionais Padrão; Programa Padrão de Higiene Operacional; Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle. Aliado aos programas de qualidade, a empresa realiza dois tipos de controle laboratoriais: microbiológico e físico-químico, os quais são realizados respeitando um cronograma de análises e coletas, buscando comprovar e certificar a qualidade dos produtos e as condições em que se realizam os processos. Salienta-se também que a empresa foi agraciada, recentemente, com a premiação concedida pelo Globo Rural, sendo considerada uma das maiores empresas do Brasil do ramo do agronegócio, uma vez que, foi a empresa que mais cresceu nos últimos três anos.

Ciente da harmonia que a cadeia de produção de carne precisa ter com o meio ambiente e a sociedade, o Frigorífico Silva é uma empresa que sempre primou pelo respeito de suas relações trabalhistas e sua inserção na natureza. Mais recentemente, esse conceito de equilíbrio abrangeu a sustentabilidade e, a partir desse momento esses conceitos foram levados até os produtores de matéria-prima. A empresa foi o primeiro frigorífico do extremo sul brasileiro que passou a certificar propriedades em relação à inexistência de trabalho escravo. Com relação ao respeito da natureza, uma política ambiental foi cuidadosamente elaborada por consultores de instituições de pesquisa e ensino, como a Universidade Federal de Santa Maria e a Universidade Federal do Pampa, visando obter cadeias produtivas sustentáveis e que não agredam o meio ambiente. A priorização se deve à consciência de que é preciso produzir de forma harmônica e

também a conscientização que a empresa é dependente dos recursos naturais para obtenção e manutenção da qualidade da matéria-prima.

4.2 Processo de internacionalização

O processo de internacionalização do Frigorífico Silva, teve início no ano de 2005, o modo de entrada no mercado internacional eleito foi a exportação. Aharoni (1966), afirma que o processo de tomada de decisão utilizado pelas empresas, quando da definição de exportar ou não, costuma não ser sofisticado, sendo que os fatores que mais corroboram para a decisão são: momento propício, oportunidade e coincidência. Corroborando com a realidade pesquisa, a decisão de exportar da empresa, se efetivou dessa forma, conforme a narrativa do entrevistado, “os cortes de segunda, que são os cortes do dianteiro, é a carne menos valorizada, não tem tanta demanda assim durante o ano todo no mercado interno” (ENTREVISTADO 1), portanto, a exportação surgiu como uma oportunidade de vender um produto que não é muito procurado no mercado interno. Visualiza-se a congruência teórica sobre a opção da escolha da exportação, com as suposições de Lodi (1993), o qual afirma que as empresas familiares, tendem a tomar decisões estratégicas que representam baixo risco. Desse modo, indo ao encontro das teorias de modo de entrada, poder-se-ia caracterizar o envolvimento comprometido do processo de internacionalização da empresa como uma atitude reativa, uma vez que, não haviam estratégias definidas para atender às necessidades próprias de um novo mercado, sendo assim, baixo comprometimento com o mercado externo.

Estudiosos da vertente comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), inferem que a internacionalização ocorre de maneira incremental, isto é, com o passar do tempo, à medida que a empresa vai aprendendo, aumenta seu comprometimento com as atividades internacionais gradualmente. Entretanto, tendo em vista a crise econômica internacional, a empresa afirma que no momento não tem intenção, de ampliar as exportações, tendo em vista o “aquecimento” do mercado interno. Muito embora, ainda não se planeje a ampliação das exportações, estas ocorrem de forma regular. O volume de exportações gira em torno de quinze a dezesseis contêineres por mês, sendo que cada contêiner possui capacidade de vinte e sete toneladas. A operação de exportação, representa cerca de 18 a 20% do faturamento da empresa. Os mercados internacionais, que a empresa atua são: China, Hong Kong, alguns países da Europa, países da África (Egito, Arábia Saudita, Angola, Gabão). A Rússia era o principal mercado, entretanto, o governo, embargou a exportação para este país nos estados: Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso, muito embora existam articulações, a fim de retomar esse mercado, como a visita de russos a planta do frigorífico, está transação ainda não voltou a ocorrer, segundo os entrevistados, este fato se dá mais por restrições políticas do que por questões de qualidade ou certificações (ENTREVISTADO 1).

A entrada no mercado internacional causa impactos e mudanças nas organizações, sendo que no Frigorífico Silva, estas mudanças ocorreram principalmente na ampliação da planta, estrutura física, adoção de padrões de qualidades, conquistas de certificações de exportação e contratações. Conforme Reid (1983), as empresas adotam formas indiretas ou exportações esporádicas quando os recursos são insuficientes. Enquanto que, no caso de optar por exportações permanentes, existe a necessidade de empregar mais recursos financeiros e gerenciais do que a opção primária.

Conforme Johanson e Vahlne (1990) as empresas tendem a passar por um processo sequencial de internacionalização que consistiria de vários estágios das atividades esporádicas de exportação até o estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior. E à medida que evoluísse no processo, aumentaria o comprometimento com a atividade internacional, representando maior alocação de recursos, ressalta-se que a organização em estudo, ainda encontra-se em estágios incipientes de internacionalização, e por

tal fato, ainda não demonstra comprometimento elevado, e estratégias bem definidas de expansão.

4.3 Estratégia de Marketing

4.3.1 Estratégia de Produto

O Frigorífico Silva atua no mercado sob as marcas: Best Beef, Best Beef Novilho, Angus, Hereford, Brangus, Terneiro e Top Quality. Todavia, no mercado internacional elegeu a marca Best Beef, tendo em vista que em função do nome da marca já estar no inglês facilita a compreensão e identificação da marca com os clientes. Ressalta-se que ao ingressar no mercado internacional, torna-se importante realizar alinhamentos e alterações necessários, a fim de não entrar em choque com a cultura e costumes locais. O estudo de Correa (2004) aponta a necessidade de adaptação da marca “Brama” no mercado da Guatemala, o nome da marca teve de ser alterado, devido à palavra “Brama” ter sentido negativo na língua falada no país, sendo assim, alterou-se a marca para “Brahva”.

A demanda específica pelo corte denominado “Halal”, é uma das exigências de alguns países para que o frigorífico exporta seus produtos. Segundo o Alcorão, livro sagrado da religião islâmica, o alimento é considerado para consumo, quando obtido de acordo com as normas ditadas pelo Alcorão Sagrado e pela Jurisprudência Islâmica. Para o andamento do ritual Halal, faz-se necessário contato com a associação dos muçulmanos do Brasil, onde há pessoas que certificam essa carne, o procedimento ocorre através dos inspetores muçulmanos que acompanham o abate, uma vez que, eles são os responsáveis pela verificação dos procedimentos determinados. O mesmo é preparado, processado, acondicionado, armazenado e transportado separadamente, contendo obrigatoriamente certificados e rótulos exclusivos. Ainda, deve constar a data do abate, da fabricação e do processamento. Assim, a empresa adequou-se e implantou o abate Halal, palavra árabe que significa legal.

Segundo Kuazaqui (2007), vê-se a utilização da estratégia de adaptação, explicitado pela certificação do abate Halal, uma vez que Cavusgil e Zou (1994), já alertavam sobre a necessidade de atender características culturais importantes, sendo necessário a adaptação de produtos e/ou serviços. Dessa maneira, observa-se que a empresa tem conhecimento de seus pontos fortes, fracos e avalia oportunidades e ameaças, conforme apontado por Pipkin (2002), onde o mesmo explica que o marketing internacional é fundamental para o sucesso da inserção da organização em mercados globais, pode-se compreender que o Frigorífico Silva concentra seus esforços de marketing para manter e aumentar os volumes de vendas dos seus produtos também em países que exigem adaptações.

4.3.2 Estratégia de Preço

No que se refere às estratégias de preço, Pipkin (2009), afirma que as organizações utilizam-se de táticas que observam os fatores internos da empresa, mercadológicos e de natureza do produto. O mercado interno, onde a empresa tem maior participação, é, muitas vezes, quem define o preço do mercado externo. Os cortes do dianteiro, por exemplo, que é o mais vendido para o exterior, dependendo da época é favorável à exportação, enquanto que em outras situações não seria viável, sendo assim, a demanda interna exerce forte influência na precificação da exportação. Pois, se o corte do dianteiro, está saturado no mercado interno, automaticamente é passado para a exportação. Em alguns casos específicos, como, para o Egito, que é um dos países que exige a certificação Halal, o valor da certificação é incluído no preço do produto, conseqüentemente sofre alterações.

4.3.3 Estratégia de Praça (Distribuição)

A estrutura de distribuição da empresa pesquisada obedece as variáveis de decisão dos canais de distribuição explicitados por Pipkin (2009), características do produto, do intermediário e da própria empresa, o que pode explicar o sucesso do transporte da operação. O transporte dos produtos é realizado por meio do transporte marítimo, via porto de Rio Grande,

e os próprios compradores internacionais, realizam a distribuição dos produtos nos países de destino. A venda é efetivada diretamente dos distribuidores ao consumidor final. Um dos fatores, apontado nas narrativas dos entrevistados, que faz com que a empresa se mantenha competitiva no mercado internacional, diz respeito ao alto nível de controle da qualidade, juntamente com o comprometimento nos prazos de entrega, boa aparência e armazenagem das embalagens, agregando valor ao produto, gerando confiança em efetivar novos negócios.

4.3.4 Estratégia de Promoção (Comunicação)

O Frigorífico Silva é uma empresa associada à Associação Brasileira de Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC). A Abiec se tornou a principal representante do setor nas áreas internacionais de regulamentação comercial, exigências sanitárias e a abertura de mercados. Além de defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social das empresas, a Abiec tem trabalhado junto com os governos estaduais e Federal na execução dos programas sanitários (saúde pública e sanidade animal), através de comitês técnicos.

O Brasil estabeleceu acordos sanitários com vários países, ao mesmo tempo em que o setor produtivo e a Abiec aceleraram sua profissionalização, buscando com êxito novos mercados. Associar-se a Abiec, concedeu benefícios ao Frigorífico Silva, tendo em vista que novos compradores surgiram nos encontros e contatos promovidos pela associação. Em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, a Abiec e seus associados têm participado de feiras internacionais, como a SIAL, em Paris (França); World Food Moscow, em Moscou (Rússia); Gulfood em Dubai (Emirados Árabes Unidos), e a Anuga, em Colônia (Alemanha), além de ter realizado workshops em parceria com embaixadas brasileiras pelo mundo, e receber autoridades e formadores de opinião que visitam a cadeia produtiva da carne com o objetivo de promover o produto brasileiro no exterior. Assim, os meios mais utilizados para promoção são por divulgação e publicidade, com a participação nessas feiras onde são apresentadas as características e funções do produto a potenciais compradores. Conforme dados da Abiec, há cerca de dez anos, a carne brasileira não estava na pauta dos assuntos discutidos nos fóruns internacionais. Hoje a realidade já é outra. Em 2010, o Brasil atingiu a cifra de US\$ 5,3 bilhões, aumentando em 10 vezes o valor de suas exportações em um período inferior a 10 anos.

Ressaltando a importância e desenvolvimento desse setor no mercado externo. Ainda segundo relatos das narrativas dos entrevistados estratégias adotadas como: cuidados com a embalagem do produto, de modo que, o mesmo não chegue ao seu destino extraviado, tendo em vista que se trata de produto perecível; secagem da carne, para que ela não seja transportada com água, o que influencia na pesagem; comprometimento com prazos de entrega; investimentos em capacitação de pessoal; fazem da empresa conhecida através do “boca a boca”, sem necessidade imediata de investimento em mídias estrangeiras. Segundo Kotler e Keller (2006), o meio pelo qual as empresas procuram informar e persuadir seus clientes potenciais é denominado comunicação de marketing, assim, os meios utilizados pela organização em estudo, em termos de comunicação de marketing se referem a divulgação e publicidade, através da participação em feiras, nas quais são apresentadas as características e funções do produto aos potenciais compradores.

Considerações Finais

Uma vez que, a escolha do modo de entrada é uma decisão estratégica e de suma importância, estudar as formas de entrada e consolidar o conhecimento científico neste âmbito configura-se como elementar. Entretanto, o conhecimento dos resultados obtidos através da

escolha dos modos de entrada ainda é muito limitado e pouco disseminado, fato este que conduz as empresas na escolha de meios de entrada inadequados.

Este estudo foi proposto a fim de auxiliar o preenchimento desta lacuna, a partir do objetivo de compreender o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional, tendo como cenário de pesquisa uma empresa familiar, que está na segunda geração de gestão. Sendo assim, foi observado que a estratégia de entrada no mercado internacional eleita pela empresa familiar foi a exportação, infere-se que a exportação é o modo de entrada predominante, principalmente nas empresas familiares, tendo em vista que é a forma de entrada no mercado internacional que apresenta menores riscos e baixo comprometimento de recursos, entretanto, consiste em um modo que proporciona oportunidades futuras de expansão da internacionalização (FERNANDEZ; NIETO, 2005).

Em relação as estratégias de marketing verificou-se que a organização em estudo, elegeu uma de suas marcas já comercializadas no Brasil, para a entrada no mercado internacional, a marca eleita foi a “Best Beef”, tendo em vista que o inglês é uma das línguas mais conhecidas nos diferentes países que a empresa atua no exterior.

Em relação a divulgação do país de origem, optaram por não referenciar o Brasil, mas sim o Rio Grande do Sul, estampando a bandeira do estado na embalagem, em função de que o RS, possui campos e condições climáticas diferenciadas do restante do país, sendo similar a Uruguai e Argentina, e por esses fatores é capaz de produzir carnes diferenciadas e de qualidade superior. A referência de localização usada pelo Frigorífico, “a empresa fica no Sul” é uma estratégia, enfatizando a questão dos países vizinhos, evidenciando que o gado é, ainda, superior, pois é criado diretamente no pasto, não em confinamento. O nome do Brasil aparece, conforme Paterlini, e Giraldi (2010), principalmente, devido às determinações legais, mas o uso da bandeira do RS na embalagem configura-se como uma questão de estratégia. Ressalta-se que adaptações na produção dos produtos exportados para países que seguem a religião muçulmana, tiveram de ser feitos, tendo em vista a necessidade da certificação “Halal”, que garante a produção do alimento conforme os preceitos da religião muçulmana.

A principal estratégia de comunicação com o mercado externo é a participação de feiras de negócios, que proporciona o encontro de diferentes agentes do processo e visa o estabelecimento de contatos e parcerias futuras.

Como contribuição do estudo aponta-se a triangulação das teorias de internacionalização aplicadas ao contexto de empresa familiar. Também infere-se que o estudo de negócios internacionais, significa uma vertente diferente, um novo olhar para os estudos no contexto de organizações familiares. Dentre as limitações deste estudo, cita-se que por ser um estudo de caso único de abordagem qualitativa, não possibilita a generalização dos resultados aqui encontrados. Para estudos futuros sugerimos a realização de um estudo multicaso ou até mesmo survey, a fim de identificar os modos de entrada eleitos por organizações familiares de outros setores, e que estejam em gerações diferentes de gestão a fim de consolidar o conhecimento a cerca da internacionalização das empresas familiares.

Referências

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento, v.12, n.24, 2005.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing, v. 58, p. 1-21, jan. 1994.
- COBRA, M. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CZINKOTA, M. Export development strategies: US promotion policies. Praeger Publishers, 1982.

- FOSSÁ, M. I. T. Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- GALLO, M. A.; SEVEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GHAURI, P. Designing and Conducting Case Studies in International Business Studies. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Eds). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* [p. 109-124]. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MACHADO, M.A.; SCORSATTO, R.Z. Obstáculos Enfrentados na Exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.
- OKORO AFO, S. C. Internationalization of Family Business, Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, v. 12, n. 2, p. 147-158, 1999.
- REID, S. D. Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, v. 1, n. 2, p. 45-64, 1983.
- FISCHER, B.B. Relação entre estratégia de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. In: *Anais do XXX Encontro da ANPAD*, Salvador, 2006.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROTH, R.; ALBERICI, F. Adaptações das Estratégias de Marketing Internacional: o caso dos vinhos finos da Vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.
- SOUZA, J. P. *As Estratégias Competitivas da Indústria Brasileira de Carnes: A ótica do Consumidor*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- USUNIER, J. C. Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs? *Revue Française du Marketing*, Paris, Iss. 189/190; p. 49-67, Apr./May 2002.
- VERGARA, S. C. *Tipos de Pesquisa em Administração*. Cadernos EBAP, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.