

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA**  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

**LUCIANA CRISTINA LEITE**

**SPECIALTY FOODS: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES DOS PROJETOS SETORIAIS DA APEX-  
BRASIL**

**TUPÃ - SP**  
**2018**

**LUCIANA CRISTINA LEITE**

**SPECIALTY FOODS: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES DOS PROJETOS SETORIAIS DA APEX-BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

**Área de Concentração:** Agronegócio e Desenvolvimento

**Linha de Pesquisa:** Competitividade de Sistemas Agroindustriais

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giuliana Ap. Santini Pigatto.

**Coorientador:** Prof. Dr. Gessuir Pigatto

**TUPÃ - SP  
2018**

Ficha catalográfica:

L536s

Leite, Luciana Cristina.

*Specialty Foods*: o processo de internacionalização das organizações e instituições dos projetos setoriais da Apex-Brasil. / Luciana Cristina Leite. – Tupã, 2018.

149 f.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Engenharia, Câmpus de Tupã, 2018.

Orientador: Dra. Giuliana Ap. Santini Pigatto.

Coorientador: Dr. Gessuir Pigatto.

1. *Specialty Foods*. 2. Internacionalização. 3. Apex-Brasil. 4. Exportação  
5. Empresas. I. Autor. II. Título.

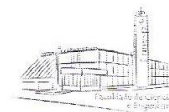
CDD 658.5

Fonte: Elaborada pela Biblioteca “Elias José Simon” – BUT,  
bibliotecária Eliana Kátia Pupim, CRB8 -6202.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Tupã



**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Specialty Foods: O processo de internacionalização das organizações e instituições dos projetos setoriais da Apex Brasil

**AUTORA: LUCIANA CRISTINA LEITE**

**ORIENTADORA: GIULIANA AP SANTINI PIGATTO**

**COORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO**

• Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

Prof. Dra. GIULIANA AP SANTINI PIGATTO  
Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO  
Coordenadoria de Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. RENATO DE CASTRO GARCIA  
Departamento de Teoria Econômica / Universidade de Campinas - UNICAMP - Campinas/SP

Tupã, 23 de fevereiro de 2018

*Dedico a minha família, pelo incondicional  
apoio nessa caminhada vitoriosa.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionando chegar até aqui. À minha família, por toda a dedicação e paciência.

Agradeço aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, que compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para a construção de novos saberes.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Giuliana Pigatto e também ao Prof<sup>o</sup> Dr. Gessuir Pigatto, pelo suporte dado e por concederem a oportunidade de chegar hoje ao final desse ciclo.

*A lei da mente é implacável.  
O que você pensa, você cria;  
O que você sente, você atrai;  
O que você acredita  
Torna-se realidade  
(Buda)*

LEITE, Luciana Cristina. *Specialty Foods: o processo de internacionalização das organizações e instituições dos projetos setoriais da Apex-Brasil*. 2018. 149 folhas. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

## RESUMO

O segmento de produtos *Specialty Foods* vem ganhando reconhecimento nos mercados globais, por apresentar atributos cada vez mais demandados pelos consumidores. Nessa perspectiva, esse segmento vem se caracterizando como uma oportunidade de atuação de organizações produtoras brasileiras que desejam acessar mercados internacionais, tendo em vista o potencial do Brasil na produção e exportação de alimentos, e as ações da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), no desenvolvimento dos projetos setoriais para promoção internacional de empresas exportadoras. Nesse aspecto, e levando-se em conta as peculiaridades de se acessar os mercados internacionais, o presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de internacionalização das organizações e instituições vinculadas aos projetos setoriais da Apex-Brasil na categoria de produtos *Specialty Foods*. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, cujos objetivos foram descritivos. Os procedimentos metodológicos envolveram o desenvolvimento teórico abordando questões ligadas à internacionalização de empresas, do marketing internacional e do papel da esfera pública nesse processo; a pesquisa de campo, com profissionais da instituição Apex-Brasil e uma Associação, e estudos de casos com cinco empresas do estado de São Paulo. Os resultados indicaram que a estratégia utilizada pelas empresas tem sido o modelo de exportação direta, justificada pela vantagem de controle sobre as atividades de exportação. Identificou-se que o ambiente de marketing tem forte impacto no planejamento estratégico das empresas, desafiando-as na adaptação e inovação de estratégias para serem mais competitivas nos mercados, tendo como impulsionador a força cultural. Em relação a barreiras de acesso, as empresas estão sujeitas às barreiras sanitárias e fitossanitárias, devido à categoria de produtos alimentícios e também às barreiras técnicas e ambientais. Em relação às ações da Apex-Brasil e da Associação Setorial ABBA, constatou-se as ações de promoção comercial implicaram em aperfeiçoamentos relevantes para as empresas em seu processo internacionalização, assim como ampliaram as oportunidades de atuação no mercado dos Estados Unidos, em termos de *Specialty Foods*. Limitações da pesquisa, bem como as contribuições e sugestões de direcionamento de novas pesquisas, com o intuito de progredir nos estudos sobre agências de promoção comercial, no âmbito das empresas e das ações da Agência em diferentes mercados são apresentados nas considerações finais.

**Palavras-chave:** *Specialty Foods*. Internacionalização. Apex-Brasil. Exportação. Empresas.



LEITE, Luciana Cristina. **Specialty Foods: the internationalization process of the organizations and institutions of Apex-Brazil sector projects**. 2018. 149 folhas. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

### **ABSTRACT**

The Specialty Foods product segment has been gaining recognition in global markets because of the increasingly demanding attributes of consumers. In this perspective, this segment has been characterized as an opportunity for Brazilian producer organizations wishing to access international markets, in reason of Brazil's potential in the production and export of food, and the actions of the Brazilian Agency for the Promotion of Exports and Investments (Apex-Brasil), in the development of sectoral projects for the international promotion of export companies. In this regard, and taking into account the peculiarities of accessing international markets, the objective of this work was to analyze the internationalization organizations process and institutions linked to Apex-Brasil's sectorial projects in the category of Specialty Foods products. For that, a qualitative research was used, whose objectives were descriptive. The methodological procedures involved the theoretical development addressing issues related to the internationalization of companies, international marketing and the role of the public sphere in this process; the field research, with professionals from the Apex-Brazil institution and an Association, and case studies with five companies from the state of São Paulo. The results indicated that the strategy used by the companies has been the direct export model, justified by the advantage of control of the export activities. It was identified that the marketing environment has a strong impact on the strategic planning of the companies, challenging them in the adaptation and innovation of strategies to be more competitive in the markets, having as booster the cultural force. In relation to the access barriers, companies are subject to sanitary and phytosanitary barriers due to the category of food products as well as technical and environmental barriers. In relation to the actions of Apex-Brasil and the ABBA Sectorial Association, it was found that the commercial promotion actions implied in relevant improvements for the companies in their internationalization process, as well as expanded opportunities in the United States market in terms of Specialty Foods. Limitations of the research, as well as the contributions and suggestions for the direction of new research, in order to progress in the studies on commercial promotion agencies, within the scope of the companies and the actions of the Agency in different markets are presented in the final considerations.

**Keywords:** Specialty Foods. Internationalization. Apex-Brasil. Exportation. Companies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Sistematização do desenvolvimento teórico do capítulo 2.....	27
<b>Figura 2</b> - Estratégias internacionais: nível de negócio e corporativo.....	35
<b>Figura 3</b> - Estrutura analítica da pesquisa.....	75
<b>Figura 4</b> - Sistemática de identificação dos sujeitos do trabalho.....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Participação do Segmento de Alimentos Processados nas exportações brasileiras em %.....	82
<b>Gráfico 2</b> - Desafios do ambiente de marketing, a partir das empresas.....	91
<b>Gráfico 3</b> - Desafios em relação às estratégias de marketing, a partir das empresas.....	93
<b>Gráfico 4</b> - Superação de obstáculos referentes às barreiras comerciais, a partir das empresas.....	96
<b>Gráfico 5</b> - Desafios do ambiente de marketing, a partir da Apex-Brasil e ABBA.....	107
<b>Gráfico 6</b> - Desafios do ambiente de marketing: visão das empresas x visão das entidades.....	108
<b>Gráfico 7</b> - Desafios da estratégia de marketing, a partir da Apex-Brasil e ABBA.....	109
<b>Gráfico 8</b> - Desafios das estratégias de marketing: visão das empresas x visão das entidades.....	110
<b>Gráfico 9</b> - Obstáculos a serem superados, a partir da Apex-Brasil e ABBA.....	111
<b>Gráfico 10</b> - Obstáculos a serem superados: visão das empresas x visão das entidades.....	112

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Conceitos de <i>Specialty Foods</i> encontrados na literatura.....	19
<b>Quadro 2</b> - Conceito de produtos orgânicos, <i>gourmet</i> , étnico e de origem.....	20
<b>Quadro 3</b> - Principais correntes teóricas da internacionalização: econômicas e comportamental.....	28
<b>Quadro 4</b> - Estratégias de Internacionalização em nível corporativo.....	35
<b>Quadro 5</b> - Modos de entrada no mercado internacional.....	37
<b>Quadro 6</b> - Vantagens e Desvantagens dos modos de entrada.....	45
<b>Quadro 7</b> - Grau de envolvimento e recursos comprometidos em diferentes modos de entrada no exterior.....	46
<b>Quadro 8</b> - Estratégias de promoção comercial.....	56
<b>Quadro 9</b> - Principais forças intervenientes no ambiente de marketing.....	58
<b>Quadro 10</b> - Caracterização das TPOs e IPAs.....	63
<b>Quadro 11</b> - Agências de Promoção comercial.....	65
<b>Quadro 12</b> - Departamento de promoção comercial e investimentos do governo brasileiro (DPR) e setores vinculados .....	68
<b>Quadro 13</b> - Apex-Brasil – Macroprocessos.....	70
<b>Quadro 14</b> - Ações de Promoção de negócios Apex-Brasil.....	71
<b>Quadro 15</b> - Síntese do modelo escolhido para a análise a partir dos objetivos específicos da pesquisa.....	78
<b>Quadro 16</b> - Caracterização das empresas estudadas.....	86
<b>Quadro 17</b> - Características dos mercados de atuação das empresas no Segmento <i>Specialty Foods</i> .....	100
<b>Quadro 18</b> - Quadro síntese dos principais apontamentos das empresas estudadas .....	102
<b>Quadro 19</b> - Ações de promoção comercial do Projeto <i>Brazilian Flavors</i> para o segmento de <i>Specialty Foods</i> .....	114
<b>Quadro 20</b> - Análise dos resultados das ações e dos fatores de desempenho, a partir da Apex-Brasil e ABBA .....	115

## LISTA DE SIGLAS

ABBA	Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos
ABICAB	Associação das Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados
ABIMAP	Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
DIC	Divisão de Inteligência Comercial
DINV	Divisão de Investimentos
DOC	Divisão de Operações de Promoção Comercial
DPG	Divisão de Programas de Promoção Comercial
ECT	Economia dos Custos de Transação
EIPO	Export and Investment Promotion Organization
FDA	Food and Drug Administration
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IEA	Instituto de Economia Agrícola
IPA	Investment Promotion Agencies
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITAL	Instituto de tecnologia de alimentos
ITC	International Trade Center
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MIDC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
SECOMs	Setores de Promoção Comercial;
SFA	Specialty Food Associaton
TPO	Trade Promotion Organization
UICC	Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3 O segmento de <i>Specialty Foods</i> .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Resultados esperados e contribuições da pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>1.6 Estrutura da dissertação.....</b>	<b>24</b>
<b>2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E AS ESTRATÉGIAS DE ENTRADA.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Teorias da internacionalização.....</b>	<b>28</b>
2.1.1 A Teoria do Poder de Mercado .....	29
2.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto .....	29
2.1.3 Teoria da Internalização .....	30
2.1.4 Paradigma Eclético .....	30
2.1.5 O Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	31
2.1.6 A escola Nórdica e a Teoria de Redes ( <i>Networks</i> ) .....	32
2.1.7 <i>Born Global</i> .....	33
<b>2.2 Escolha da estratégia de internacionalização e de acesso aos mercados .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Estratégia internacional em nível de negócios e corporativo .....	34
2.2.2 Modelo de entrada em mercados internacionais.....	36
2.2.2.1 Exportação .....	38
2.2.2.2 Investimentos diretos estrangeiros .....	40
2.2.2.3 Joint Ventures, Alianças Estratégicas e Consórcios de Exportação .....	41
2.2.2.4 Licenciamento e franquia .....	44
2.2.3 Algumas considerações sobre os modelos de entrada. ....	45
<b>2.3 Considerações sobre o capítulo .....</b>	<b>47</b>
<b>3 O MARKETING INTERNACIONAL E A PROMOÇÃO COMERCIAL.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 O Composto de Marketing Internacional - <i>Mix</i> de Marketing .....</b>	<b>49</b>
3.1.1 Produto.....	50
3.1.1.1 Padronização ou adaptação de produto.....	50

3.1.1.2	Embalagem e rotulagem.....	51
3.1.1.3	Marca.....	52
3.1.2	Preço.....	53
3.1.3	Distribuição.....	54
3.1.4	Promoção.....	55
3.1.4.1	Promoção comercial.....	55
<b>3.2</b>	<b>Obstáculos e desafios no acesso ao mercado internacional .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3</b>	<b>Relações governo-empresa na internacionalização de empresas e na promoção comercial.....</b>	<b>60</b>
3.3.1	Estratégias de promoção à exportação no apoio à internacionalização de empresas ....	62
<b>3.4</b>	<b>As Agências de Promoção Comercial (TPOs) no Brasil e em outros países.....</b>	<b>64</b>
3.4.1	Ações de promoção à exportação e investimento no Brasil, e a Apex-Brasil.....	67
3.4.1.1	Apex-Brasil.....	69
<b>3.5</b>	<b>Considerações sobre o capítulo.....</b>	<b>72</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Estudos de casos com as empresas e pesquisa de campo com a Apex-Brasil, e a ABBA .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2</b>	<b>Forma de sistematização e análise.....</b>	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>80</b>
<b>5.1</b>	<b>Sucinto histórico e dados econômicos da Industria de Alimentos e Bebidas no Brasil.....</b>	<b>80</b>
5.1.1	O mercado de Alimentos e bebidas especiais no Brasil.....	82
<b>5.2</b>	<b>Caracterização das empresas avaliadas.....</b>	<b>84</b>
<b>5.3</b>	<b>Análise de estratégias/ modelos de entrada no mercado externo e vantagens e desvantagens relacionados.....</b>	<b>87</b>
<b>5.4</b>	<b>Análise dos obstáculos e desafios encontrados pelas organizações no acesso ao mercado externo. ....</b>	<b>90</b>
5.4.1	Desafios do ambiente de marketing.....	90
5.4.2	Desafios em relação às estratégias de marketing.....	92
5.4.3	Superação de obstáculos referentes às barreiras comerciais.....	95
<b>5.5</b>	<b>As ações de promoção comercial e de acesso aos mercados, sob perspectiva das empresas.....</b>	<b>97</b>

5.5.1	Identificação, seleção e estrutura de concorrência dos mercados-alvo.....	99
<b>5.6</b>	<b>Avaliação do papel do agente institucional Apex–Brasil e da Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas no processo de internacionalização das empresas.....</b>	<b>103</b>
5.6.1	A Apex-Brasil, a Associação-ABBA, e o Projeto <i>Brazilian Flavors</i> .....	103
5.6.2	O incentivo e a preparação das empresas para atuação no mercado externo a partir da Apex-Brasil e a Associação-ABBA.....	104
5.6.3	O acesso aos mercados externos, obstáculos e desafios, e as ações de promoção comercial a partir da Apex-Brasil e a Associação-ABBA.....	106
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>6.1</b>	<b>Limitações e contribuições da pesquisa e possibilidade de estudos futuros.....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	APÊNDICE A.....	129
	APÊNDICE B.....	135
	APÊNDICE C.....	140



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Dentre os fenômenos contemporâneos que marcaram a sociedade no que diz respeito aos processos políticos, econômicos, culturais e, inclusive, mercadológicos, está a chamada globalização. Pode-se dizer que globalização contemporânea compreende novas dinâmicas com importante dimensão e impacto, e que constituem uma verdadeira transformação do mundo em que vivemos (CAMPOS; CANAVEZES, 2007).

Há de se considerar que tais transformações impactaram consideravelmente em vários segmentos e processos. No mundo dos negócios, por exemplo, o processo da globalização ajudou a conectar empresas e consumidores por meio da tecnologia da informação e a criar novos comportamentos, oportunidades e desafios antes não alcançados (KONIG, 2016).

Nessa perspectiva, para Ludovico (2012), a redução das barreiras comerciais<sup>1</sup> entre os países estreitou relações, tornando os mercados mais integrados e facilitou o fluxo de mercadorias em escala global, possibilitando o acesso a produtos advindos de diversos locais do mundo, seja por meio de importação, do comércio eletrônico ou mesmo acessando os produtos em seus locais de origem.

Ao mesmo tempo, o acesso à informação trouxe ao consumidor a oportunidade de conhecer os impactos decorrentes das cadeias produtivas e de como as empresas se comportam frente às questões ambientais e de saúde, gerando um perfil de consumidor cada vez mais consciente daquilo que deseja adquirir.

Com isso, os mercados têm exigido das organizações produtoras a elaboração de estratégias de diversificação de produtos, levando-se em conta aspectos que, ao mesmo tempo, identifiquem o que o consumidor deseja e o quanto está disposto a pagar pelos mesmos.

No mercado de alimentos, por exemplo, o processo de escolha dos consumidores tornou-se mais complexo e estes tendem a valorizar outros benefícios, em virtude de tendências globais, além dos sensoriais, tais como atributos relacionados à saúde ou sustentabilidade (REGO et al., 2014).

---

<sup>1</sup> É importante destacar que a redução de barreiras comerciais ocorrera, principalmente, em consonância com as Rodadas de Negociação no âmbito da Organização Mundial do Comércio no século XX. No século XXI, a não finalização da Rodada de Doha, tão bem como a ocorrência de crises de caráter econômico financeiras em vários países desenvolvidos e em desenvolvimento têm levado a uma redução no ritmo de negociações das barreiras comerciais.

Neste contexto, os produtos reconhecidos internacionalmente como *Specialty Foods* têm ganhado espaço nos diversos mercados, por apresentarem características especiais que estão cada vez mais demandadas pelos consumidores no que se refere aos alimentos.

A Specialty Food Association (SFA) (2011) classifica os *Specialty Foods* como comidas e bebidas que apresentam qualidade e inovação, incluindo produtos artesanais, naturais e locais, os quais são normalmente produzidos por pequenos produtores, artesãos e empreendedores dos Estados Unidos e do exterior, incluindo os produtos orgânicos, *gourmet*, étnicos e de origem<sup>2</sup>.

São exemplos de produtos da categoria *Specialty Foods*: queijos, legumes, frutas, bebidas, chocolate, nozes, óleos e cafés, assim como produtos de consumo rápido, como massas, sobremesas e pães, que visam atender um perfil de consumidor que busca praticidade e, ao mesmo tempo, uma alimentação de maior qualidade (APEX-BRASIL, 2016).

O aumento da demanda em mercados, como o dos Estados Unidos, onde os *Specialty Foods* atingiram 70% dos consumidores em 2014, de acordo com a SFA (2015), demonstra a importância desses produtos nos mercados e, inclusive, é uma alternativa para a atuação de agentes produtores de diversos locais do mundo, incluindo os produtores brasileiros, que possuem potencial tanto à exportação de commodities, quanto para a exportação de alimentos processados.

Dentro do cenário recente do comércio internacional, o Brasil é um país que exporta produtos do agronegócio para diversos mercados, com destaque para as *commodities* agrícolas, representando em torno de 48% do volume de exportação em 2016, segundo a Confederação da Indústria e Pecuária do Brasil (CNA) (2016).

No setor de alimentos industrializados, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), o Brasil tem buscado oportunidades de crescimento na exportação de alimentos processados, principalmente no setor de congelados. Ainda segundo a ABIA (2016), os alimentos processados representaram, em 2016, aproximadamente 55% do agronegócio de alimentos e 19,7% das exportações brasileiras, havendo incrementos na última década.

Na categoria dos *Specialty Foods*, o país demonstra potencial de produção e exportações de produtos dos segmentos de orgânicos e *gourmet*. A produção orgânica no Brasil apresentou um crescimento de 15% em volume de produção entre os anos de 2015 e 2016. Em volume de exportação, o crescimento foi de 15% para o mesmo período. O tamanho estimado do mercado de orgânico brasileiro está em torno de R\$ 2,5 bilhões/ano, incluindo as exportações (ORGANICSNET, 2016). Para os produtos *gourmet*, o projeto *Brasilian Flavors* (2017)

---

<sup>2</sup> A definição desses produtos é apresentada no quadro 2, da seção 1.3 deste capítulo.

destaca o fechamento das exportações de produtos processados da linha *gourmet* em 2016, com crescimento de 77% nas exportações em relação ao ano anterior.

Com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e, por meio de projetos setoriais, as organizações produtoras brasileiras vêm buscando aumentar sua participação no mercado internacional de *Specialty Foods*, no que se refere aos produtos processados e de alimentação de rápido consumo (BRASILIAN FLAVORS, 2015).

Assim, observa-se que o agronegócio brasileiro por meio, principalmente de alimentos processados, possui potencial para atender ao mercado externo na linha de *Specialty Foods*, o que nos direciona ao seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de internacionalização das organizações brasileiras que produzem os produtos *Specialty Foods*, em termos de estratégias utilizadas e obstáculos e desafios enfrentados, e qual o papel institucional da Apex e Associações nesse processo?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de internacionalização das organizações e instituições vinculadas aos projetos setoriais da Apex-Brasil na categoria de produtos *Specialty Foods*.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações produtoras, tão bem como as suas vantagens e desvantagens;
- Identificar os obstáculos e desafios das organizações no acesso aos mercados;
- Compreender o papel do agente institucional Apex-Brasil e de Associações nesse processo, em termos de auxiliar a compreender os mercados, as exigências iniciais e auxílio para superação de obstáculos.

## **1.3 O segmento de Specialty Foods**

As diversas características atribuídas aos *Specialty Foods* podem resultar em diferentes conceituações. Mu-Chen et al. (2014) mencionam a dificuldade de se conceituar esses produtos por não haver consenso na literatura no que se refere a sua caracterização, o que remete à adoção

de diferentes formas de conceituar os produtos, tanto pelas empresas, quanto pela literatura. Com o intuito de sintetizar o entendimento, apresenta-se algumas conceituações de *Specialty Foods* no Quadro 1.

**Quadro 1** – Conceitos de *Specialty Foods* encontrados na literatura.

Autores	Conceitos de <i>Specialty Foods</i>
<b>Kupiek e Revel (1998)</b>	Alimentos com características distintivas, que podem ser criadas por meio de atributos físicos, sensoriais e estéticos, qualidade da matéria-prima, tecnologia utilizada, apresentação e embalagem.
<b>Ilbere e Kneafsey (2000)</b>	Produtos que possuem qualidades relacionadas a conceitos como tradição e saudável, podendo, ainda, ser associados a lugares ou regiões específicas, ligados à curiosidade de saber de onde vêm os produtos e de como são produzidos.
<b>Canavan, Henchion e O'Reilly (2007)</b>	Produtos que podem incorporar um conjunto complexo de atributos material e imaterial, e podem ser definidos como produtos fora da corrente principal, possuindo qualidades específicas que os diferenciam de produtos padrão.
<b>Wycherley, MacCarthy e Cowan (2008)</b>	Produtos fora do comum, onde a qualidade é resultante de uma combinação de pelo menos duas das seguintes características: exclusividade, processamento e distinção.
<b>Straet (2008)</b>	Produtos com componentes de valor acrescido, incorporados através da diversificação de produtos, podendo ser alimentos orgânicos, alimentos locais, comida regional, comida artesanal e cadeias alimentares de curto abastecimento.
<b>Specialty Food Association (2011)</b>	Comidas e bebidas que apresentam qualidade e inovação, incluindo produtos artesanais, naturais e locais, os quais são normalmente produzidos por pequenos produtores, artesãos e empreendedores dos Estados Unidos e do exterior
<b>Zhao (2012)</b>	Alimentos de produção orgânica, étnica ou <i>gourmet</i> e que podem trazer características secundárias, como localidade, sustentabilidade, artesanal e eco amigável.

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos autores citados.

A partir das definições apresentadas, observa-se que os *Speciality Foods* podem ser identificados como produtos de qualidade específica e de valor acrescido. No Quadro 1 é possível observar que, tanto Straet (2008) quanto Zhao (2012) trazem em suas definições associações que remetem os *Specialty Foods* às seguintes categorias de produtos: orgânica, étnicas, *gourmet* ou mesmo de origem (localidade). A conceituação desses produtos está organizada no Quadro 2.

**Quadro 2** – Conceito de produtos orgânicos, *gourmet*, étnico e de origem

Tipos de produtos	Conceitos
<b>Orgânicos</b>	Alimentos que resultam de um sistema de produção de alimentos, processamento e embalagem que exclui amplamente sintéticos, produtos químicos e materiais em todas as suas etapas, de agricultor para consumidor (DIAS et al., 2015).
<b>Gourmet</b>	Alimentos <i>gourmet</i> são considerados alimentos de alta qualidade que são perfeitamente preparados e artisticamente apresentados. Eles geralmente incluem ingredientes exóticos, raros ou únicos (ZHAO, 2012).
<b>Étnicos</b>	Incluem produtos que surgem das características alimentares de grupos étnicos específicos. Alimentos com apelo para o próprio grupo étnico (HALE GROUP).
<b>De origem</b>	Produtos que têm origem na região que lhes dá o nome e que têm uma forte ligação com essa região de tal forma que é possível demonstrar que a qualidade do produto é influenciada pelas raças dos animais, solo, vegetação, clima e tecnologia de fabricação (CABO et al., 2015).

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos autores citados

Esses conceitos referentes aos produtos mencionados por Straet (2008) e Zhao (2012) apresentam em sua conceituação elementos que remetem às características direcionadas pelos demais autores do Quadro 1, como por exemplo, qualidade, origem, ingredientes e produção e, portanto, confirmam tal agrupamento.

Com o intuito de sintetizar o entendimento e a partir dos estudos realizados sobre o segmento considera-se os *Specialty Food*, para fins de conceituação neste estudo, como alimentos com características distintivas que podem ser criadas por meio de atributos físicos, sensoriais e estéticos, e que de acordo com a tipologia, podem ser alimentos de produção orgânica, étnicos, *gourmet*, de comida regional, comida artesanal e de cadeias alimentares de curto abastecimento (KUPIEK; REVEL, 1998; ILBERE; KNEAFSEY, 2000; CANAVAN; HENCHION; O'REILLY, 2007; STRAET, 2008; ZHAO, 2012).

Diferentes motivações podem influenciar na decisão de se consumir ou não um produto, inclusive ao se optar por alimentos de tendência global como os *Specialty Foods*. Rego et al. (2014), ao discorrerem sobre os produtos globais, mencionam que, conforme aumenta a influência dos fatores renda, educação, cultura, informação e refeições fora do lar, os consumidores tendem a demandar maior quantidade, qualidade e variedade de alimento.

O California Department of Food & Agriculture (2014) menciona que as principais motivações que direcionam a busca por *Specialty Foods* seriam a busca por atributos inovadores e o gosto por testar um novo produto (65%); a busca por coisas novas e referências de familiares e amigos (62%); a busca por alimentos naturais e livres de ingredientes artificiais e conservantes (45%); a escolha dos alimentos porque eles são orgânicos, livres de organismos geneticamente modificados, ou melhores para o ambiente (19%).

Ilbere e Kneafsey (2000), caracterizando o mercado britânico, destacam que os *Specialty Foods* são cada vez mais reconhecidos como um importante mercado formado, geralmente, por pequenas empresas dedicadas à fabricação de produtos de alta qualidade.

Nessa perspectiva, os *Specialty Foods* se caracterizam como produtos pertencentes a um mercado dinâmico, abrindo oportunidades para que organizações produtoras com potencial para atender consumidores diversos, possam visualizar canais de distribuição, inclusive, em mercados além das fronteiras produtivas, como o internacional.

Lianga e Lim (2011) e Mu-Chen et al. (2014) também mencionam que os canais de distribuição até então limitados a lojas especializadas ou cadeias curtas estão ganhando espaço em supermercados, em mercado de agricultores e na internet, o que vem ajudando a conduzir este segmento, que atrai novos consumidores, à medida que seus produtos estão expostos nas prateleiras dos supermercados, seja pelo apelo emocional que as embalagens possam transmitir, seja pelo *status* de consumir algo que o diferencia dos demais consumidores.

#### **1.4 Justificativa da pesquisa**

A globalização e a abertura das fronteiras mercadológicas possibilitaram a comercialização de uma maior variedade de produtos advindos de diferentes regiões do mundo, fazendo com que as empresas participassem de um mercado de concorrência acirrada (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ao mesmo tempo, escolhas e preferências do consumidor são influenciadas pelo seu estilo de vida, seus valores, sua personalidade, autoimagem ou mesmo pela moda, e têm se caracterizado como diferenciadores na construção das estratégias utilizadas pelas organizações produtoras para alcançarem os diversos mercados (PEREIRA; GROSTEIN, 2007).

Pigozzo (2012) adiciona que o acesso às variadas regiões do mundo por meio das viagens, o comércio eletrônico, ou mesmo a liberação dos mercados permitem que as pessoas tenham contato com diversas culturas, marcas globais, produtos desconhecidos, novos sabores e novos valores, construindo um perfil globalizado de consumidores que buscam novidades e diversidades no mercado.

Além disso, o acesso à informação proporcionou ao consumidor melhor avaliação dos produtos adquiridos ou consumidos e, assim, a qualidade tornou-se um atributo ainda mais exigido, mudando o comportamento do consumidor frente a questões, como por exemplo, relacionadas ao consumo alimentar.

A mudança de comportamento no consumo de alimentos está atrelada a conceitos como segurança, qualidade, saúde, praticidade, influenciados pelo estilo de uma vida mais saudável, pela necessidade de se adquirir produtos que, ao mesmo tempo proporcionem praticidade e qualidade, ou mesmo, pelo *status* proporcionado pelo consumo de determinados produtos que, de alguma forma, possuam valor agregado.

Com isso, vem-se criando novas oportunidades no mercado para organizações produtoras que estejam dispostas em adotar estratégias que explorem o diferencial nos produtos, que atraiam o consumidor e que, ao mesmo tempo, apresentem características que possam ser reconhecidas como um sistema de inovação alimentar e diferentes dos produtos tradicionais (ILBERE; KNEAFSEY, 2000; OLIVEIRA, 2007).

Neste contexto, essas características já são reconhecidas no mercado internacional como *Specialty Foods*, e cujo consumo vem crescendo consideravelmente nos mercados globais, justamente por ser compreendido como um produto que possui atributos e qualidade diferenciados.

Dados apresentados pela Specialty Food Associations, em relatório de pesquisa do mercado dos Estados Unidos aponta que consumidores de *Specialty Foods* gastam cerca de um terço de sua remuneração em alimentos e bebidas especiais, valor superior aos preços dos alimentos considerados tradicionais (SFA, 2015). Considerando-se a expressividade de consumo desses alimentos na população norte-americana, como já exposto anteriormente, nota-se a importância econômica desses produtos no mercado dos Estados Unidos, assim como para outros países em potencial.

Diante desse cenário, com a identificação de potencial de mercado de *Specialty Foods* para produtores da indústria de alimentos e bebidas brasileiros, a partir de estudos da Apex-Brasil, esta Agência e associações setoriais passaram a desenvolver ações de promoção comercial internacional para inserção de empresas brasileiras nesse mercado.

Por meio de ações incrementadas pelo projeto setorial *Brazilian Flavors*, configurado a partir de parceria entre associação representativa do setor de bebidas e alimentos, e Apex-Brasil, empresas associadas estão tendo a oportunidade de inserir-se no mercado de *Specialty Foods*, visto o seu potencial em produzir produtos cujos atributos são reconhecidos nesse segmento. Assim, por ser um mercado considerado relativamente novo e, ainda, pouco explorado por empresas brasileiras, considera-se relevante o estudo do processo de internacionalização das empresas vinculadas ao projeto *Brazilian Flavors*, como uma opção relevante para compreender como as mesmas vêm atuando para ampliar suas atividades no mercado

internacional e, também, como o apoio da associação e da Apex-Brasil, por meio de ações do projeto setorial vêm as auxiliando nesse processo.

Assim, o tema a ser tratado neste trabalho justifica-se pela importância não só em termos de competitividade a nível internacional, como também em nível estratégico das organizações e institucional, uma vez que busca compreender quais estratégias os agentes brasileiros têm adotado, ou mesmo que barreiras ou exigências têm enfrentado para atuar nesse mercado. Além disso, acrescenta-se a importância de avaliar o papel da Apex-Brasil e das Associações nesse processo.

Dado a dificuldade de se caracterizar o segmento levando-se em conta as perspectivas das empresas brasileiras, constatou-se que a realização de estudos científicos para esse segmento, no Brasil, ainda é escassa. Neste aspecto, o presente estudo auxiliará a compreender quais seriam os impactos desse segmento para as empresas brasileiras e para o setor de alimentos, de modo geral, assim como subsidiar novos estudos do segmento. Contribuições da pesquisa serão detalhadas na seção 1.5.

## **1.5 Resultados esperados e contribuições da pesquisa**

Os resultados esperados por esta pesquisa são o de poder compreender de que forma as empresas produtoras de *Specialty Foods* brasileiras buscam ampliar sua participação no mercado internacional e de que forma as ações de promoção comercial impactam diretamente nesse processo, além de contribuir para a compreensão e discussões sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de alimentos. Busca ainda ampliar os conhecimentos sobre a temática de estratégias de promoção, agências de promoção e apoio governamental para as exportações no agronegócio (em alimentos), além de contribuir para a compreensão do mercado de *Specialty Foods*. Assim, os resultados poderão auxiliar pesquisadores das áreas pública e privada que trabalhem com as políticas de internacionalização, estudantes de graduação e pós-graduação, ou qualquer pessoa ou segmento que tenham interesse em compreender os desafios da internacionalização das empresas brasileiras no Agronegócio, auxiliando-os em tomadas de decisões.

Como contribuição científica, espera-se aprofundar o conhecimento nas temáticas de Internacionalização e Políticas Públicas voltadas à Internacionalização, a partir de evidências empíricas do segmento de *Specialty Foods*.



## 1.6 Estrutura da dissertação

Para o alcance do problema de pesquisa e dos objetivos propostos, em termos de estrutura, este trabalho está organizado em seis capítulos que se segue: o primeiro capítulo introdutório, onde foram: apresentados o problema, os objetivos da pesquisa, justificativa e contribuições da pesquisa; segundo e terceiro capítulos teóricos, sendo o capítulo dois referente à temática da Internacionalização de Empresas, onde procurou-se abordar as principais teorias de internacionalização, as estratégias e modo de entrada nos mercados, assim como os desafios enfrentados pelas empresas no processo de internacionalização; e o capítulo três, onde procurou-se tratar do Marketing Internacional sob a perspectiva do *mix* de marketing e da promoção comercial. Abordou-se ainda a relação governo-empresa e a ações de promoção comercial, com destaque para as ações do governo brasileiro e da Apex Brasil; no quarto capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa; no quinto capítulo, apresentam-se os resultados e discussões, e no sexto capítulo, as considerações finais, onde o problema de pesquisa e objetivos são respondidos.

## **2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E AS ESTRATÉGIAS DE ENTRADA**

O acesso aos mercados internacionais, impulsionado pela globalização, pelos avanços da tecnologia da informação e pela abertura das fronteiras mercadológicas proporcionam às organizações a oportunidade de comercializarem seus produtos e de se tornarem competitivas em ambientes até então não alcançados (PATEL et al., 2014).

A partir desse cenário, segundo De Souza e Felini (2012), as empresas podem romper as fronteiras territoriais e expandir seus negócios por meio da internacionalização, que é considerada o fenômeno de consolidação de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros. Compartilhando dessa visão, Welch e Luostarinen (1988) entendem internacionalização como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa.

Fleury e Fleury (2012) complementam que se trata de um fenômeno relacionado aos agentes e atores sociais envolvidos no processo de globalização, do qual participam empresas privadas e públicas, instituições governamentais e não governamentais de diversos portes e ramo de atuação.

Desse modo, a internacionalização envolve processos que levam as organizações a repensarem suas estratégias de atuação para um ambiente além-fronteiras, assim como a dinâmica de cada mercado explorado. Cyrino e Barcellos (2006) destacam que nesse processo de internacionalização das empresas, decisões e ações ocorrem ao longo de diversas dimensões, de forma isolada ou simultânea.

Diante disso, vários estudos e teorias buscam compreender o processo de internacionalização das empresas desde a década de 1960 (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2010), resultando em várias formas de conhecimento e aprendizagem o que, segundo Bai, Johanson e Martin (2017), ajudaram às empresas a enfrentarem a complexidade e a incerteza dos mercados.

Porém, mudanças ambientais em anos posteriores, principalmente na década de 1990, levariam à necessidade de se compreender as novas dinâmicas dos mercados, assim como o comportamento das empresas visto à crescente internacionalização demonstrada nos últimos anos.

Neste contexto, Dib (2012) e Bai, Johanson e Martin (2017) enfatizam a mudança comportamental de pequenas e médias empresas, ao mencionarem que estas, antes presas em uma internacionalização lenta e gradual, passaram a se internacionalizar cada vez mais rápido

e precoce, em contraponto aos chamados modelos tradicionais de internacionalização, os quais enfatizavam a inserção gradual das empresas nos mercados externos.

Além disso, a competição gerada de forma global, assim como as mudanças ambientais causadas pela mesma, fez com que empresas se inserissem neste contexto, mesmo que a internacionalização a princípio não estivesse contida no planejamento estratégico da organização. Neste novo cenário, as empresas passaram a reconhecer que estão competindo não apenas nacionalmente, mas também globalmente (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Conforme afirma Keegan (2005), foi a partir dos anos 1990 que as mudanças no ambiente de negócios impuseram uma série de desafios às formas já estabelecidas de se fazer negócios. Diante disso, diferentes aspectos motivadores impulsionaram as empresas a se internacionalizarem e, sendo um passo importante para o seu crescimento enquanto organização, esses aspectos são analisados sob diversas perspectivas.

Rocha e Almeida (2006) enumeram os aspectos que levam uma empresa a se envolver em mercados estrangeiros, sendo eles, a necessidade de exploração de novos mercados, as pressões competitivas que fazem com que as mesmas busquem baratear seus custos e a possibilidade de exploração de economias de escala.

Czinkota e Ronkainen (2008) dividem em duas categorias os estímulos que atraem e afastam as empresas durante o caminho da internacionalização: as proativas, que representam estímulos para mudanças estratégicas, e as reativas, que resultam de mudanças impulsionadas pelo meio em que a empresa está inserida.

Nessa perspectiva, Papadopoulos e Martín (2010) destacam que oportunidades em novos mercados se tornam uma forma de proteger as operações existentes da empresa contra competidores globais, que se desafiados, podem aumentar a força e ameaçar a mesma onde habitualmente opera.

Em síntese, diferentes são as motivações apontadas pelos autores para que uma empresa se internacionalize e, nessa perspectiva, é possível observar que tanto fatores internos quanto externos delineiam suas motivações e estratégias de atuação, o que por sinal estão inseridos no planejamento estratégico dessas empresas.

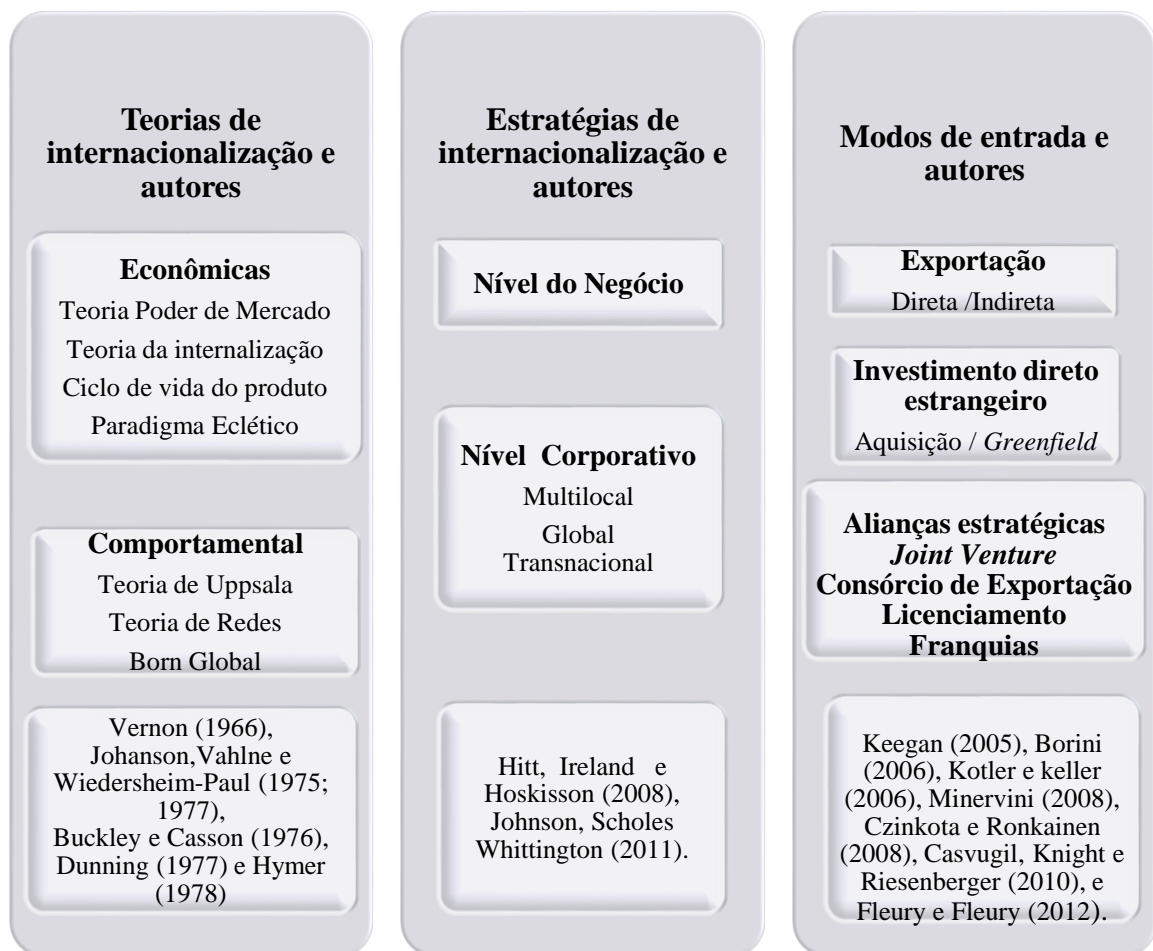
Yu, Gilbert e Oviatt (2011) afirmam que reconhecer e saber aproveitar as oportunidades dos mercados estrangeiros é importante para se construir e manter uma vantagem competitiva. Assim, ao lançar-se no mercado externo, a estratégia empresarial adotada pela empresa deve levar em consideração as perspectivas do mercado internacional, assim como devem estar bem definidas as estratégias de atuação e de que forma desejam ingressar no mercado internacional. Santos-Álvares e García-Merino (2010) e Dias e Rodrigues (2012) complementam ainda que,

por não ser atividade fácil, um processo de internacionalização pode exigir investimentos contínuos e requerer das organizações informação, conhecimento e acima de tudo, mentalidade exportadora.

Neste aspecto, as teorias de internacionalização (que serão trabalhadas na sequência) incorporam elementos chaves que podem ajudar as organizações a definirem suas estratégias e operacionalizarem suas atividades no mercado internacional (BORINI et al., 2006).

Assim, este desenvolvimento teórico está organizado de modo a: primeiramente, se compreender as principais teorias que tratam do tema de internacionalização (de modo a compreender a evolução do pensamento internacionalizante) e, em sequência, as estratégias de internacionalização e os modos de acesso aos mercados. As principais abordagens, assim como as principais fontes utilizadas, estão sintetizadas na Figura 1.

**Figura 1** – Sistematização do desenvolvimento teórico do capítulo 2



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos autores citados.

## 2.1 Teorias da internacionalização<sup>3</sup>

Como já mencionado anteriormente, vários modelos de estudos sobre internacionalização foram realizados a partir dos anos de 1960, buscando descrever a expansão das empresas para o mercado externo. Esses se fundamentam, segundo Dalla Costa e Santos (2011), em duas correntes e com enfoques diversos: de um lado os modelos econômicos e, do outro, os modelos comportamentais.

O enfoque econômico examina tendências macroeconômicas dos ambientes nacionais, internacionais e microeconômicas das empresas, e do direcionamento para o viés econômico (HILAL; HEMAIS, 2003). Já o enfoque comportamental leva em conta as ações dos agentes diante do desafio da internacionalização (DALLA COSTA; SANTOS 2011).

Para melhor compreensão das teorias de internacionalização, o Quadro 3 aborda algumas das principais correntes teóricas, no enfoque econômico e comportamental.

**Quadro 3** - Principais correntes teóricas da internacionalização: econômicas e comportamental

Econômicas	Comportamental
Teoria do Poder de Mercado	Escola de Uppsala
Teoria da Internalização	Teoria de Networks
Ciclo de Vida do Produto	<i>Born Global</i>
O Paradigma Eclético	

**Fonte:** Dalla Costa e Santos (2011); Dib (2012); Souza (2012).

Vale destacar que outras abordagens também são discutidas de modo a complementar o entendimento sobre internacionalização, como as abordagens da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). Entretanto, optou-se por apresentar aqui as principais teorias discutidas nas diversas literaturas e por pesquisadores, sendo que cada uma delas será trabalhada sucintamente na sequência.

<sup>3</sup> É importante destacar que neste trabalho, a apresentação das principais correntes teóricas sobre internacionalização tem como objetivo ajudar a compreender a evolução dos estudos e compreensão dos processos no que diz respeito à internacionalização das empresas.

### **2.1.1 A Teoria do Poder de Mercado**

A teoria do poder de mercado proposto a partir dos estudos desenvolvidos por Hymer, nos anos de 1960, parte do princípio de que as empresas, atuando no mercado interno, deveriam eliminar a concorrência, buscar uma posição de monopólio por meio da imperfeição dos mercados e aumentar consideravelmente os seus lucros.

Embora a teoria não trate especificamente o que se deve internacionalizar, Hymer (1978) pressupôs que as empresas explorariam o mercado doméstico a ponto de atingir um alto grau de poder e, quando o crescimento local não fosse mais possível, a empresa investiria o lucro obtido no mercado interno para financiar atividades em países estrangeiros, através do investimento direto estrangeiro no exterior ou da exportação.

Fleury e Fleury (2012) apontam que, de acordo com o pensamento de Hymer, a empresa necessitaria desfrutar de vantagens especiais, tais como poder de mercado, tecnologias ou vantagens organizacionais capazes de superarem as desvantagens de operar em outro país ou, mesmo, de competir com empresas locais em cada um dos países e não somente de capital financeiro.

### **2.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Esta teoria, desenvolvida por Raymond Vernon (1966), analisa o processo de internacionalização da empresa a partir do ciclo de vida do produto. O objetivo de Vernon era explicar os investimentos norte-americanos em países estrangeiros e como o padrão dos negócios modifica o ciclo de vida do produto.

Descobrendo uma inovação no mercado do seu país, as empresas inovadoras explorariam a sua vantagem monopolística primeiramente nos mercados domésticos, depois nos mercados de outros países desenvolvidos com padrões similares de demanda, esforço alcançado através do aumento do ciclo de vida do produto.

Nesta perspectiva, o ciclo de vida do produto, segundo Vernon (1966), apresenta três fases que explicam o fluxo do comércio e a estratégia das empresas para melhor localizarem sua produção no exterior: (i) a fase introdução; (ii) fase de maturidade do produto; e (iii) a fase da standardização.

Com foco na redução dos custos, a organização é transferida para países onde os custos sejam mais competitivos e a mão de obra seja barata (PESSOA; MARTINS, 2007; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010).

### 2.1.3 Teoria da Internalização

A teoria de internalização, segundo Carneiro e Dib (2007), foi formulada e depois revisada por Peter Buckley e Mark Casson nos anos de 1976 e 1998. Tendo identificado as tendências de empresas assumirem funções organizacionais previamente desempenhadas pelo mercado, de acordo com Fleury e Fleury (2010), o estudo parte da premissa de que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações mais eficientes ou mais dispendiosas quando realizadas pelo mercado, do que quando realizadas na estrutura da empresa.

Neste caso, segundo Borini et al. (2006), a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros considerados complexos, a fim de que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa, tornando-se mais vantajoso desenvolver transações na empresa (entre as subsidiárias, entre empresas licenciadas ou *joint ventures*), do que entre diferentes empresas.

Carneiro e Dib (2007) mencionam que a ênfase da teoria recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação, assim como o uso do racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação.

### 2.1.4 Paradigma Eclético

O conceito de Paradigma Eclético de produção internacional apareceu pela primeira vez nos anos de 1976 a partir de estudos realizados por Dunning, onde o autor se propôs a explicar as características, a amplitude e o padrão da produção internacional. Partindo do princípio de que as empresas necessitam apresentar vantagens competitivas sobre seus competidores, Dunning (1977) indica que a competitividade é determinada por três conjuntos de vantagens: (1) vantagens de propriedade (*ownership*), que se refere à capacidade de administrar ativos tangíveis e intangíveis; (2) vantagem de localização, que levam em conta as vantagens que regiões e os países possuem e que são atrativos para que as empresas multinacionais escolham para investimentos; e (3) vantagem de internalização, onde as multinacionais apresentam modos alternativos de se organizarem, ao invés de transferir ativos além-fronteiras, e que podem decorrer de motivações relacionadas a riscos e incertezas, ou mesmo obtenção de economias de escala (DUNNING, 1988).

Ferreira, Oliveira Junior e Gião (2010) apontam que, na visão de Dunning, quanto maiores os benefícios líquidos da internalização dos mercados, maior o envolvimento da empresa na produção externa, em vez de ceder seus direitos a outras firmas.

### **2.1.5 O Modelo de Internacionalização de Uppsala**

O modelo de internacionalização de Uppsala parte de estudos realizados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), onde foram analisadas quatro empresas suecas e observou-se que a internacionalização das empresas se dava de forma gradual, e não por meio de vultuosos investimentos, dadas as imperfeições das informações recebidas do mercado externo.

O desenvolvimento gradual da empresa envolve, segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), diferentes fases. A primeira fase se dá, inicialmente, de forma simples, por meio das exportações e sem comprometimento de recursos. Numa segunda etapa, as organizações começam a exportar contando com um agente, uma vez que já obtêm informação bastante regular sobre as vendas e fatores que influenciariam. A terceira etapa consisti na criação de uma subsidiária de vendas, seguida pela produção no novo mercado, o que já representa um grande comprometimento de recursos através da produção/ fabricação.

Essa modelo parte da premissa de que a empresa se desenvolve primeiro em seu mercado doméstico e que, estando este saturado, impossibilita o crescimento da mesma e impulsiona a busca por outros mercados através de expansão geográfica.

Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não ocorre por decisões racionais, mas sim, por processos decisórios decorrentes de conhecimentos incrementais sobre os mercados e as operações no exterior, assim como do comprometimento de recursos nesses mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O comprometimento aumenta à medida que o conhecimento cresce e diminuí a distância psíquica, que está diretamente relacionada a fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre empresa e mercado, como língua, educação, cultura e nível de desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Hemais e Hilal (2003) dizem que o processo de internacionalização proposto por Uppsala é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional.



Neste contexto, Floriane e Fleury (2012) mencionam que na visão dos estudiosos de Uppsala, o comprometimento é medido conforme aumenta a quantidade de recursos investidos, a experiência se acumula, o risco diminui e o envolvimento tende a crescer.

No entanto, ao desconsiderar aspectos importantes que afetam o processo de internacionalização, assim como o fato de que nem todas as empresas passam por um processo de internacionalização gradual, o modelo sofreu várias críticas.

Em resposta às críticas e por meio de evidências empíricas, os autores propuseram ajustes ao modelo, considerando que novos conceitos e *insights* surgiram para somar ou contrapor os argumentos do modelo anterior, visto as mudanças dos ambientes econômicos e regulatórios, assim como o comportamento das empresas.

Quando construímos o modelo, havia apenas uma visão rudimentar das complexidades do mercado que poderia explicar as dificuldades de internacionalização. Mas pesquisas subsequentes sobre marketing e compras internacionais nos mercados de negócios nos fornece uma visão de rede de negócios do ambiente enfrentado por uma empresa de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1411).

Nessa perspectiva, o Modelo de Uppsala passou a considerar as redes de relacionamento existentes entre as empresas, evoluindo para uma linha de pensamento – a Teoria das Redes. A visão de redes (*networks*) seria, então, explorada pelos autores, assim como suas implicações no processo de internacionalização da empresa, sendo que esta visão se configuraria como o processo evolutivo do pensamento do modelo de Uppsala, abordado agora pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

### **2.1.6 A escola Nórdica e a Teoria de Redes (*Networks*)**

A teoria de redes, evolução do pensamento da escola nórdica, sugere que o processo de internacionalização não depende apenas dos recursos da firma, mas também sofre influência da rede de relações nas quais se inserem as empresas.

Neste conceito, as redes de relacionamento existentes entre as empresas ajudam a diminuir a distância psíquica entre os mercados, uma vez que as empresas desenvolvem o seu relacionamento social e industrial com outros intervenientes, como clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, entre outros (DIB, 2012).

As empresas criam novos conhecimentos por meio de intercâmbios, deixam de aprender somente com suas próprias experiências e passam a aderir ao conceito de que negócios têm

base em relacionamentos específicos com outros atores externos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010 ).

Essas relações propiciam às empresas envolvidas condições para o aprendizado, para a construção de confiança e comprometimento na escolha dos mercados, fatores que são pré-condições para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Na visão dos estudiosos da Escola Nórdica, segundo Santos, Pereira e Reis (2012), empresas que não pertencessem a uma rede podem sofrer desafios adicionais na internacionalização e a marginalização consequente dificulta a exploração de oportunidades por razões como a falta de informação e de recursos estratégicos.

Neste contexto, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Assim, a Teoria de Uppsala reflete em uma considerável proporção o processo de internacionalização adotado pelas empresas, principalmente as que buscam se inserir de forma gradual nos mercados, seja pela limitação de recursos ou mesmo pelas incertezas geradas pelo ambiente competitivo dos mercados externos. Nesta perspectiva, a Teoria de Redes busca inserir o conceito de aprendizagem decorrente dos relacionamentos, salientando que o processo não se desenvolve de forma individual, mas sim, por meio da troca de experiências entre os atores inseridos nesse processo.

Entretanto, o processo gradual de inserção nos mercados já não explica (tão somente) um novo conceito de modelo de internacionalização crescente adotado por empresas nos anos 1990, como o modelo reconhecido por *Born Global*.

### **2.1.7 *Born Global***

As empresas *Born Global*, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) podem ser consideradas um fenômeno recente, representando uma nova realidade para os negócios internacionais. Trata-se de uma nova geração de empresas associadas ao empreendedorismo internacional, na qual pequenas empresas inovadoras buscam oportunidades de negócios, focando desde o início os mercados globais (ZINGONE; MORENO, 2014).

Contrariando o processo gradual de internacionalização adotado por empresas de menor porte, as *Born Global* iniciam suas atividades no mercado internacional de forma precoce e influenciadas por um conjunto de fatores que permitiram muitas iniciativas empreendedoras (KNIGHT; LIESCH, 2016).

Dentre estes fatores destacam-se as inovações tecnológicas na comunicação e no transporte, o crescente número de pessoas com experiência em negócios internacionais, a crescente especialização e a criação de nichos de mercados mundiais (BORINI et al., 2006; ADIB, 2008), permitindo assim, que empresas iniciantes pudessem atuar em mercados já explorados por grandes multinacionais.

Embora a escassez de recursos tangíveis seja uma realidade em empresas *Born Global*, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), as mesmas se destacam por utilizar atividades de inovação, conhecimento, dentre outros recursos intangíveis para alcançar estrategicamente o mercado internacional. Por serem consideradas de menor porte, se tornam mais flexíveis em relação às grandes empresas e, geralmente, iniciam suas atividades por meio da exportação.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p.52) destacam que “o surgimento das *Born Global* é promissor por implicar que qualquer empresa, independentemente de porte e experiência, pode obter êxito nos negócios internacionais”.

## **2.2 Escolha da estratégia de internacionalização e de acesso aos mercados**

Atuar em mercados antes não alcançados exige das empresas uma definição racional sobre qual estratégia adotar para alcance dos seus objetivos, ou seja, uma vez determinado sobre a internacionalização, a mesma deverá selecionar sua estratégia e escolher um modo de entrada nos mercados externos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; LUDOVICO, 2012). Neste caso, segundo Zingone e Moreno (2014), a estratégia internacional adotada pela empresa pode ser implantada sob a perspectiva de nível de negócios e/ou nível corporativo.

Já a seleção do modo de entrada, segundo Riesco e Garcia-Mendonza (2010) e Osland, Taylor e Zou (2011), implica na escolha do modelo estrutural que pode abranger estratégias com menor nível de comprometimento, ou com alto grau de envolvimento da empresa, sendo que a vantagem competitiva depende da visão estratégica da empresa.

Assim, a estratégia internacional pode ser analisada sob a perspectiva do nível de negócios ou nível corporativo. Com o objetivo de melhor compreensão, essas estratégias de entrada serão abordadas de forma específicas nas seções 2.2.1 e 2.2.2.

### **2.2.1 Estratégia internacional em nível de negócios e corporativo**

Estratégia internacional, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é aquela por meio da qual uma empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local por

meio da adoção de uma ou da junção de duas das seguintes estratégias internacionais: estratégia no nível de negócios e estratégia no nível corporativo (Figura 2).

Ao adotar uma estratégia internacional no nível dos negócios, a empresa foca em ações que objetivam obter vantagens competitivas, em cada uma das áreas de atuação da empresa, explorando as competências em mercados de produtos específicos, explorando uma ou mais vantagens do país anfitrião (PORTER, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

**Figura 2** – Estratégias internacionais: nível de negócio e corporativo



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Já a estratégia internacional no nível corporativo se baseia no tipo de estratégia em nível corporativo selecionado pela empresa e tem, como foco, operações por meio da diversificação de produtos e geográfica, sendo de três tipos: multilocal, global e transnacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011). As características dos três tipos de estratégias estão sintetizadas no Quadro 4.

**Quadro 4** – Estratégias internacionais em nível corporativo

Estratégia	Característica	Coordenação	Produto
<b>Multilocal</b>	Estratégia internacional cujo objetivo é a de criar produtos com foco no mercado local.	Descentralizada; coordenação em nível local.	Adaptação do produto para mercados locais.
<b>Global</b>	Estratégia internacional pela qual as empresas oferecem aos mercados produtos padronizados.	Comprometimento individual; centralizada; e coordenação pelo escritório central.	Produtos padronizados.
<b>Transnacional</b>	Estratégia internacional que tem como foco a eficiência tanto no mercado global quanto a responsividade local.	Coordenação global; flexibilidade local; e “coordenação flexível”.	Estrutura de combinação (Local /produto).

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Johnson, Holes e Whittington (2011); Rua e Melo (2015).

Nessa perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam dois tipos de controles utilizados para a implantação da estratégia escolhida: os controles estratégicos (subjetivos) utilizados para verificar a adequação da estratégia às condições externas e à vantagem competitiva da empresa, e os controles financeiros (objetivos), que objetivam medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos.

Uma vez estabelecida a estratégia internacional, bem como o seu controle e implantação, a empresa poderá comparar os resultados reais com resultados esperados, contribuindo para um melhor desempenho e sugerir onde deverá ser realizadas ações que viabilizem a melhora nos resultados.

Desse modo, uma vez determinada a estratégia e níveis de atuação, a empresa deverá escolher o modelo de entrada no mercado internacional, o que na visão de Hitt, Li e Xu (2016) está entre as decisões de implementação mais importantes a serem tomadas em relação às estratégias internacionais.

### **2.2.2 Modelo de entrada em mercados internacionais**

O processo de internacionalização descreve como as empresas se expandem gradualmente para negócios no exterior, que em geral partem da simples exportação para o estágio extremo e mais comprometido do investimento direto no exterior (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Trata-se do estágio onde a empresa, por meio de decisões estratégicas determina de que forma pretende ingressar no mercado internacional, de quais recursos necessitará e se fará de forma individual ou com o estabelecimento de parcerias, sendo que o método adequado depende de fatores específicos dos ambientes internos e externos da empresa, assim como do segmento a qual pertence.

Dessa forma, é possível compreender que a escolha do modo de entrada vai depender dos objetivos da organização e de qual a necessidade de controle e de recursos requeridos, uma vez que cada modelo implica em diferentes níveis de comprometimento, como mencionam Efrat e Shoran (2013). Os autores acrescentam, ainda, a necessidade de se analisar qual o nível de envolvimento e comprometimento com a atuação internacional que estará preparada para assumir.

Nessa mesma visão, Rocha e Pinho (2016) destacam, também, a relação entre comprometimento e risco, e controle, ao mencionarem que modos de entrada de menor

comprometimento e controle podem apresentar maiores riscos e, com isso, a importância do reconhecimento das características de cada modelo adotado.

Uma empresa pode desenvolver operações no mercado internacional por meio da adoção das seguintes estratégias: (i) Exportação (direta ou indireta); (ii) Investimento Direto Estrangeiro - IDE (Aquisição e *Greenfield*); (iii) *Joint Venture*; (iv) Alianças Estratégicas; (v) Consórcios de exportação; (v) Licenciamento e (vi) Franquias (ROCHA; ALMEIDA, 2006; ROCHA; PINO, 2015).

Assim como diferentes níveis de comprometimento e riscos, cada uma das estratégias apresenta vantagens e desvantagens para a empresa e, portanto, a seleção do modo adequado ou caminho para a entrada nos mercados internacionais afetam o desempenho da mesma nos mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; EFRAT; SHOHAM, 2013).

O Quadro 5 resume os tipos de entrada em mercados internacionais, apresentando brevemente seus conceitos.

**Quadro 5** – Modos de entrada no mercado internacional.

<b>Tipos de Entradas</b>	<b>Conceito</b>
<b>Exportação</b>	Refere-se à estratégia de produção de bens e serviços em um país (geralmente de origem do produtor) e sua subsequente venda e distribuição a consumidores localizados em outros países.
<b>Investimento Direto Estrangeiro: Aquisição</b>	É um modo de entrada pelo qual uma empresa compra o controle parcial ou total, de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio.
<b>Investimento Direto Estrangeiro: <i>Greenfield</i></b>	Ocorre quando uma empresa investe para construir uma nova fábrica ou uma nova instalação administrativa, em vez de comprar instalações existentes.
<b><i>Joint ventures</i></b>	Atividade cooperativa de negócio, formada por duas ou mais organizações separadas, que criam um negócio independente.
<b>Alianças estratégicas</b>	Parcerias que consistem em acordo entre duas ou mais empresas com um objetivo empresarial comum.
<b>Consórcio de Exportação</b>	União de pequenas e médias empresas, geralmente do mesmo segmento, que buscam a prospecção no mercado internacional.
<b>Licenciamento</b>	Acordo em que o proprietário de uma patente concede a outra empresa o direito de usar essa propriedade, por um período determinado de tempo, em troca de <i>royalties</i> ou outras compensações.
<b>Franquias (<i>franchising</i>)</b>	Acordo do qual uma empresa (o franqueado) obtém de outra (o franqueador) o direito de explorar em exclusivo e com certas condições um produto, uma marca, uma tecnologia dentro de uma determinada área.

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir de Rocha e Almeida (2006); Minervini (2008); Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010); Pereira e Grostein (2011); Pigozzo (2012); Rocha e Pino (2015).

Objetivando destacar as principais características dos modos de entrada no mercado, as mesmas serão trabalhadas sucintamente nas próximas subseções.

### 2.2.2.1 Exportação

Muitas empresas iniciam sua expansão internacional exportando mercadorias ou serviços para outros países, porque as operações internacionais envolvem riscos e gastos, além de conhecimento do mercado exterior. Por esse motivo, a exportação é responsável por expressivos fluxos internos e externos que compõem o mercado internacional e é considerada a estratégia menos arriscada de entrada no mercado externo e, portanto, a mais adotada por pequenas e médias empresas em razão dos elevados riscos políticos dos investimentos diretos no exterior (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Neste aspecto, Rundh (2015) aponta que a exportação tem um impacto positivo no crescimento econômico e que as empresas conseguem um nível de produtividade mais elevado, comparativamente àquelas não exportadoras.

A exportação pode ser classificada em: direta (quando o produtor ou fabricante é também o exportador) ou indireta (quando a empresa produtora se utiliza de empresas especializadas para a realização das exportações).

Na exportação direta, a contratação de intermediários no exterior (intermediário local) permite a extensão do exportador, uma vez que esses intermediários atuam no mercado externo em nome do exportador, assim como assumindo responsabilidade desde a gestão da cadeia de suprimentos, preços e atendimento ao cliente (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2011).

Por outro lado, a empresa também pode manter um departamento de exportação, realizando-se todas as operações de venda internamente ou mesmo optar em manter uma subsidiária de vendas no exterior.

Já a exportação indireta ocorre quando as empresas estão envolvidas em acordos de exportação, fornecimento ou distribuição por meio da contratação de um intermediário localizado no mercado doméstico da empresa, o que é comum, principalmente, para empresas de menor porte ou que estejam iniciando suas atividades no mercado externo (HESSEUS; TERJESEN, 2010).

Neste caso, o intermediário pode ser um agente exportador, um comercial exportador ou uma *trading company*<sup>4</sup>. Os intermediários ficam responsáveis pelas operações internacionais envolvendo desde a busca por importadores internacionais quanto o fechamento das transações,

---

<sup>4</sup> *Trading Company* é uma empresa comercial que atua como intermediária entre empresas fabricantes e compradoras, numa operação de exportação ou de importação. Segundo o Ministério da Indústria, Comércio e Serviços (MIDC, 2017), a expressão “trading company” não é utilizada na legislação brasileira e, neste caso, de acordo com o Decreto Lei nº 1.248, de 1972, está relacionada à Empresa Comercial Exportadora (ECE) possuidora do Certificado de Registro Especial.

operações logísticas e pagamento, desempenhando um papel de conexão entre indivíduos e organizações que de outra forma não teriam sido conectados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; HESSEUS; TERJESEN, 2010).

Entretanto, algumas vantagens e desvantagens são consideradas quando uma empresa opta em adotar qualquer uma das estratégias de exportação. Dentre as vantagens da exportação direta, Rocha e Almeida (2006) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e compartilham da mesma visão ao mencionarem as vantagens de conceder ao exportador maior controle sobre o processo, o potencial para maiores lucros, assim como um melhor relacionamento com consumidores e o mercado externo.

Por outro lado, custos altos de operações de exportação envolvendo transporte e distribuição, e também possíveis aplicações de tarifas e riscos são consideradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) como algumas das desvantagens proporcionadas pela exportação direta.

No que diz respeito às exportações indiretas, as empresas consideram que a atividade é um meio de ingressar no mercado externo sem os riscos gerados pela exportação direta, contando também com o baixo volume de investimento e de grau de risco (FARO; FARO, 2012).

Além desses benefícios, Rocha e Almeida (2006) mencionam, ainda, a possibilidade de aprendizado rápido sobre o mercado externo como vantagem da exportação indireta e, por outro, lado destacam também as problemáticas referentes ao controle do *mix* de marketing.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008), as empresas exportadoras desenvolvem o interesse em exportar de forma gradual sendo que, em cada uma das fases, as empresas são mensuravelmente diferentes em suas capacidades, problemas e necessidades.

Kotler e Keller (2006) destacam que empresas utilizam a exportação como forma de avaliar o mercado antes de adotar estratégias mais ousadas de penetração. Neste caso, as estratégias de marketing devem ser reconhecidas nas atividades de exportação como uma orientação tão importante como é no mercado doméstico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### **2.2.2.2 Investimentos diretos estrangeiros**

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é um tipo de investimento internacional, realizado por um investidor direto, que tem por finalidade estabelecer um relacionamento de longa duração, com uma empresa residente num país diferente daquele onde se encontra o investidor (OCDE, 2008).



A realização de um IDE envolve a transferência de grandes recursos, que podem incluir capital, pessoal e tecnologia, representando, assim, um modelo de entrada em mercados internacionais que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa, devido aos riscos e controles envolvidos. Em contrapartida, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias estudadas (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2011).

Como destacam Terpstra, Foley e Sarathy (2011) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o IDE incorpora tanto a participação empresarial de forma acionária, quanto aquisições integrais ou empreendimentos na planta (Greenfield).

No que se refere à participação acionária e ao grau de envolvimento do empreendedor, Czinkota e Ronkainen (2008) mencionam que este está condicionado ao tipo de investimento realizado e envolvimento, ou não, com acionistas locais, sendo que o seu nível de participação pode variar de 100% da propriedade numa participação majoritária ou mesmo numa participação minoritária.

O modelo de IDE por aquisição ocorre quando uma empresa opta em adquirir uma outra organização em um país anfitrião, obtendo o controle sobre os ativos da empresa adquirida, a força de trabalho, conhecimento local, contatos, mercados e tecnologia.

Neste caso, levando em conta o controle sob diversos fatores, segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2009), a aquisição pode ser considerada uma forma mais rápida de entrada se comparado com outros modelos, assim como a única maneira de entrar se a indústria não tem espaço para um novo concorrente. Entretanto, os riscos em se adquirir uma empresa já existente estão presentes nessa forma de IDE.

Nessa perspectiva, Ireland, Hoskisson e Hitt (2009) destacam como principais riscos do IDE por aquisição, a necessidade de se assumir as responsabilidades da empresa adquirida, as diferenças culturais, assim como as diferenças na estrutura institucional.

Ao iniciar suas atividades por meio do IDE *Greenfield*, a empresa mantém o controle total de suas operações, o que é considerado vantajoso, principalmente se a empresa é detentora de determinadas tecnologias. Além do que, um maior controle pode evitar problemas decorrentes em tentar mudar práticas tradicionais, como ocorre quando se opta pela aquisição (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ao mesmo tempo em que a opção de *Greenfield* dá à empresa a oportunidade de moldar a empresa local em sua própria imagem, uma desvantagem para esse modelo, segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2009), está relacionada ao tempo que se leva para implementar e ganhar aceitação no mercado, tendo em vista a falta de experiência e conhecimento sobre o mercado local, exigindo da empresa paciência, a fim de se alcançar o sucesso desejado.

Embora se configurem como atividades complexas e dispendiosas, o que é considerada uma desvantagem, as formas de IDEs integram internacionalmente atividades por meio de sistemas corporativos de produção e podem oferecer importantes vantagens para a empresa investidora. Dentre as vantagens, destaca-se o acesso a inovações tecnológicas, controle sobre os investimentos, expansão da capacidade produtiva, além de impulsionarem o crescimento econômico do país receptor (KOTLER; KELLER, 2006; SAUVANT, 2007; CARMINATI; FERNANDES, 2013; LIANG, 2017).

Algumas das vantagens do IDE estão também relacionadas à redução de custos logísticos, incentivos governamentais e controle das atividades de gestão (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; ROCHA; PINHO, 2015). Por outro lado, a necessidade de altos investimentos, riscos de nacionalização ou expropriação, perda de flexibilidade e restrições de gestão, são tidas como desvantagens dos IDE (ROCHA; PINHO, 2015).

### **2.2.2.3 *Joint Ventures*, Alianças Estratégicas e Consórcios de Exportação**

#### ***Joint Ventures***

As *joint ventures* internacionais são uma forma de ligação colaborativa entre duas empresas, domésticas ou originárias de países distintos, legalmente independentes que investem e participam em várias atividades de tomada de decisão, compartilham capital e outros recursos, visando se tornarem mais competitivas e acessar mercados externos (ISIDOR et al., 2015; SHAH, 2015).

A formação de *joint ventures* resulta, ainda, segundo Kotler e Keller (2006), de condições estabelecidas por governos estrangeiros para a entrada em mercados internacionais. Neste caso, uma *joint venture* pode ser uma forma de vencer a resistência de mercados exigentes ou barreiras proporcionadas por governos em proteção às empresas locais (KEEGAN, 2005; LUIKI, 2010;).

Em relação ao grau de envolvimento e recursos empregados na estratégia, isso dependerá do acordo firmado, que se dá a partir do acordo-base estabelecido entre as empresas participantes (YAN; LUO, 2001).

Num modelo clássico, duas partes formam uma nova corporação, de propriedade 50-50% que será gerenciado por ambos. Em outros casos, uma das partes poderá assumir a principal responsabilidade pela administração da *joint venture* (LUIKI, 2010).

No que se refere às vantagens proporcionadas por uma *joint venture*, Keegan (2005) destaca o compartilhamento dos riscos e a possibilidade de se combinar deferentes forças da

cadeia de valor, além do aprendizado que se pode ter com o parceiro. Quanto às desvantagens proporcionadas pelas *joint ventures*, Keegan (2005) e Czinkota e Ronkainen (2008) mencionam os custos associados a questões de controle e coordenação que surgem ao trabalhar com um parceiro, a manutenção do relacionamento, conflitos de interesses e problemas relacionados a aspectos multiculturais.

### **Alianças estratégicas**

As alianças estratégicas estão relacionadas aos acordos voluntários entre duas ou mais firmas independentes, envolvendo alocação de propriedade, responsabilidades operacionais, riscos financeiros e recompensas, com o objetivo, inclusive, de compartilhar riscos e recursos para penetrar em mercados internacionais (HITT; HERELAND; HOSKISSON, 2008; AMICI et al., 2012).

Segundo Cateora (2011), as alianças estratégicas têm crescido em importância ao longo das últimas décadas e são buscadas como uma forma de fortalecer as fraquezas e aumentar as forças competitivas, ou seja, a complementaridade é fundamental.

As alianças estratégicas visam facilitar o desenvolvimento de novas competências que podem contribuir para a competitividade da empresa, sendo que sua tipologia varia de cooperação de informação na área de desenvolvimento de mercado à propriedade conjunta de operações (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

No que diz respeito a sua composição, são formadas em sua maioria por uma empresa de um país anfitrião, detentora de conhecimentos legais, mercadológicos e culturais do país. Em troca, essas empresas podem ter acesso a tecnologias sofisticadas, proporcionada pela empresa parceira, consideradas inéditas para ela (HITT; HERELAND; HOSKISSON, 2008).

A vantagem de se realizar alianças estratégicas, segundo Czinkota e Ronkainen (2008 p. 279) “está na flexibilidade de seu andamento, já que podem ser formadas, adaptadas e dissolvidas rapidamente em relação a mudanças nas condições”.

Por outro lado, a incompatibilidade e conflitos entre sócios, podem causar desgastes que tornam sua administração difícil, uma vez que a relação de confiança entre eles seria um fator crucial para o sucesso da aliança (HITT; HERELAND; HOSKISSON, 2008; CATEORA, 2011).

## Consórcio de exportação

Os chamados consórcios de exportação são reconhecidos, segundo Kuazaqui (2007), como um termo internacional utilizado, principalmente, no mercado europeu para destacar a união de pequenas e médias empresas, do mesmo segmento, que buscam a prospecção no mercado internacional.

Trata-se de associações de empresas constituídas por meio de alianças estratégicas, provenientes do segmento de micro, pequenas e médias empresas (MPME), com o objetivo de viabilizar a inserção internacional de seus membros agindo de forma coordenada nas ações comerciais frente à competitividade dos mercados externos (PEREIRA; GROSTEIN, 2011; FARO; FARO, 2012).

Neste aspecto, a associação das empresas participantes resultaria em uma entidade jurídica separada (mas sem perda da identidade individual dos membros associados) e cuja administração está a cargo de um gestor sem vínculo com as empresas associadas, de modo a garantir total independência nas tomadas de decisão (MINERVINI, 2008; PEREIRA; GROSTEIN, 2011).

No que se refere às estratégias de atuação, os consórcios de exportação se dividem basicamente em duas tipologias: o consórcio de promoção, onde as empresas são parceiras nas etapas de prospecção e mercado; e o consórcio de venda, envolvendo etapas desde a prospecção de mercado, passando pela produção até a exportação propriamente dita (PEREIRA; GROSTEIN, 2011).

Kuazaqui (2011) destaca a sinergia como vantagem da utilização de sistemas de consórcios de exportação, quando levado em conta as vantagens de ganho de escala e a redução de custos de exportação, e a rentabilidade proporcionada pela troca de conhecimento técnico. Por outro lado, são considerados como pontos negativos os conflitos gerados pela busca de poder, a falta de pensamento a longo prazo e o receio de compartilhamento de informações internas (KUAZAQUI, 2007).

Na perspectiva do Brasil, um modelo de consórcio de exportação é apresentado pela Apex-Brasil<sup>5</sup>, tomando como exemplo a experiência italiana de exportação, que tem por foco promover pequenas e médias empresas no cenário internacional.

---

<sup>5</sup> Maior detalhamento sobre o papel da Apex-Brasil será realizado no capítulo três, subseção 3.2.1.1.

#### 2.2.2.4 Licenciamento e franquia

O licenciamento e a franquia, segundo Kotler e Keller (2006), também são considerados uma maneira simples de entrar no mercado internacional, apresentando vantagens tanto para o licenciador/franqueador quanto para o licenciado/franqueado, que consegue desfrutar da popularidade de um produto ou marca, além de começar a dominar um processo específico.

Seriam estratégias alternativas de expansão de mercado que podem ser utilizadas por todos os tipos de empresas, grandes ou pequenas, pois oferecem flexibilidade e refletem as necessidades da empresa e dos mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Entretanto, embora apresentem características semelhantes, o licenciamento e o *franchising* se diferem principalmente no que se refere ao controle das atividades. Neste caso, a estratégia de *franchising* é considerada mais abrangente, uma vez que o franqueador determina praticamente todas as atividades (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010), conforme tratado abaixo.

Nas franquias, o franqueador garante ao franqueado o direito de uso do nome da empresa, da marca, assim como da tecnologia, promovendo também apoio na organização e nas operações de marketing (KEEGAN, 2005). O pagamento de *royalties* também faz parte da estratégia de franquias, uma vez que uma taxa de assinatura e uma percentagem das receitas ou lucros do franqueado são repassados ao franqueador (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2009).

Vantagens podem ser associadas à adoção de *franchising* como estratégia. Paul e Kappor (2008) destacam, entre as vantagens, a superação de restrições governamentais, a redução de riscos pontuais de operações diretas no exterior, assim como a possibilidade de acesso a bons mercados.

Na estratégia de licenciamento, uma empresa (o licenciador) detentora de uma marca, imagem ou qualquer outra propriedade intelectual, transfere para um parceiro no exterior, o direito de uso de um produto ou serviço dentro do país anfitrião ou em um grupo de países, em troca de *royalties* sobre a produção e venda do produto, que são pagos pela empresa que é a licenciada. Neste caso, a licenciada obtém propriedade sobre patentes, marcas registradas, direito de reprodução, tecnologia, *know-how* técnico ou habilidades específicas de marketing (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Segundo Terpstra, Foley e Sarathy (2001), o licenciamento apresenta características atrativas e que são consideradas vantajosas, como o fato de não requerer grandes investimentos, ser uma forma rápida de acesso ao mercado estrangeiro e proporcionar rápido conhecimento local. Por outro lado, as desvantagens do licenciamento residem no pouco controle sobre a

fabricação e o marketing de seus produtos, uma vez que a estratégia de marketing internacional é função do licenciado. Os baixos retornos em função do compartilhamento de retornos potenciais, assim como o compartilhamento de tecnologias também são considerados desvantagens da estratégia de licenciamento (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

### 2.2.3 Algumas considerações sobre os modelos de entrada

Conforme abordado na seção anterior, as empresas possuem algumas opções de escolha quando se fala em modelos de entrada em mercados externo. Desse modo é importante que as mesmas estejam atentas às vantagens e desvantagens de cada estratégia a ser adotada (VIANNA, 2007). De forma a melhor compreender essas características, o Quadro 6 apresenta as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada.

**Quadro 6** - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada.

Modos de Entrada	Vantagens	Desvantagens
<b>Exportação</b>	Baixo investimento inicial; baixo risco e flexibilidade.	Custo alto com transporte e tarifas (logística), e pouco controle na distribuição.
<b>Investimento Direto Estrangeiro: Aquisição</b>	Acesso rápido ao novo mercado; aproveitamento de benefícios concedidos à empresa adquirida.	Custo alto; negociações complexas e dificuldades de integração com a adquirida.
<b>Investimento Direto Estrangeiro: <i>Greenfield</i></b>	Controle máximo; retornos acima da média; facilidade de transferência de conhecimentos entre subsidiárias.	Complexa, geralmente dispendiosa; demorada e; alto risco.
<b>Alianças estratégicas Joint Venture e Consórcios de Exportação</b>	Custos, recursos e riscos compartilhados, capacitação profissional e tecnológica.	Incompatibilidade entre parceiros e conflito de poder.
<b>Licenciamento ou franquias (<i>franchising</i>)</b>	Custo baixo e pequeno risco.	Pouco controle e baixos retornos ( <i>royalties</i> ).

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir de Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010); Pereira e Grostein (2011); Pigozzo (2012).

A partir do Quadro 6, pode-se observar que as vantagens e desvantagens levam em conta fatores associados ao investimento, controle e custos demandados pelos modelos de entrada e cuja adequação dependerá dos objetivos que a empresa tem para os negócios e para o mercado-alvo (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011).

Dentre as vantagens proporcionadas, o maior controle das operações seria mais atrativo, porém, pode significar também maiores custos, maior envolvimento e também comprometimento por parte da empresa. Numa outra perspectiva, para um menor envolvimento

em termos de investimento e rapidez no ingresso, a opção seria as estratégias de licenciamento e franquias.

É importante salientar que os modelos de entrada acima supracitados apresentam níveis diferentes de comprometimento que a empresa deve ter com o mercado internacional, ou seja, dependendo da estratégia de internacionalização, poderá apresentar diferentes níveis ou grau de comprometimento com o mercado internacional. Czinkota e Ronkainen (2008) destacam que, neste contexto, as empresas precisam considerar diversos fatores, entre eles, a operação, a estrutura corporativa, os objetivos, a logística e a legislação.

Na escala, a variação pode ser de um nível zero de envolvimento, onde se transfere toda a atividade para um agente externo, para um nível total de envolvimento por meio de atuação independente e investimentos em unidades no exterior.

Os recursos comprometidos e o nível de envolvimento em cada modelo de entrada estão representados no Quadro 7.

**Quadro 7-** Grau de envolvimento e recursos comprometidos em diferentes modos de entrada no exterior.

Modo de entrada no exterior		Montante de Recursos comprometidos	Nível de Envolvimento
Investimento Direto Estrangeiro	<i>Greenfield</i>	Muito alto	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mais alto</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↑</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mais baixo</div> </div>
Investimento Direto Estrangeiro	Aquisição	Alto	
<i>Joint Ventures</i> e Alianças estratégicas	-----	Moderado/Alto	
Exportação	Direta	Baixo/moderado	
	Indireta	Baixo	
Franquia	-----	Muito Baixo	
Licenciamento	-----	Muito Baixo	

Fonte: Adaptado de Carneiro e Hemais (2004).

Destaca-se ainda que, em via de regra, não há uma receita que direcione a melhor estratégia a ser adotada, mas sim, a indicação da importância de se levar em conta todos os indicadores que permitam uma melhor seleção e, ao mesmo tempo, proporcione vantagens competitivas para sobreviver em ambientes de constantes riscos (KEEGAN, 2005).

De qualquer maneira, qualquer que seja a estratégia adotada, o desafio maior será encontrar o equilíbrio para responder aos mercados e desfrutar das vantagens competitivas proporcionadas pelos mesmos.

### **2.3 Considerações sobre o capítulo**

Dada a importância de se compreender toda as perspectivas decorrentes do processo de internacionalização das empresas, este capítulo buscou apresentar os principais caminhos percorridos pelas mesmas quando se tem por objetivo expandir a atuação para mercados internacionais.

Partindo dessa premissa, verificou-se que quando uma empresa opta por internacionalizar suas atividades, a mesma pode operar sob a ótica das teorias econômicas e comportamentais de internacionalização.

Tendo em vista a elaboração das estratégias de atuação da empresa e a escolha do modo de entrada, se identificou que as empresas podem passar por um modelo gradual de evolução para o mercado estrangeiro e que a exportação direta, de modo geral, é a primeira opção de inserção, exceto aos casos de empresas *Borns Globals*, que já nascem internacionais.

Considera-se também que os modos de entrada não são excludentes e que a escolha deverá levar em conta algumas variáveis, inclusive o grau de envolvimento em relação à empresa, a cada modelo e recursos alocados.

Destacou-se que o processo de internacionalização nem sempre é uma tarefa fácil e que desafios e obstáculos, vistos as forças que exercem influência sobre os mercados, podem exigir da empresa adaptações em suas estratégias de marketing. Fica claro neste, processo, que ao definir o planejamento estratégico de internacionalização, cada empresa deve analisar todas as variáveis positivas e negativas de modo a alcançar seus objetivos de forma mais tranquila possível.

Nesse aspecto, uma vez que o marketing internacional e a promoção comercial desempenham papel de valiosa importância nas estratégias de internacionalização, os assuntos serão abordados no próximo capítulo.



### 3 O MARKETING INTERNACIONAL E A PROMOÇÃO COMERCIAL

Um ponto importante a ser abordado no processo de internacionalização das empresas reside no processo de elaboração do planejamento estratégico que permita aproveitar da melhor forma possível as oportunidades do ambiente externo, independentemente do modo de entrada adotado.

Nessa perspectiva, o marketing internacional, segundo Czinkota e Ronkainen (2008), desempenha um importante papel, uma vez que se trata de um processo que permite o planejamento e condução de transações além das fronteiras nacionais, com o objetivo de criar intercâmbios que atendam os objetivos dos indivíduos e das organizações.

Segundo Kirchner e Castro (2010, p.6),

“marketing internacional é um conjunto de conhecimento que tem como objetivo promover e facilitar a troca de bens, serviços, ideias e valores entre ofertantes e demandantes de dois ou mais países, para satisfazer as necessidades e desejos de clientes e consumidores”.

Em termos conceituais, os princípios de marketing são aplicados universalmente, ou seja, não há diferenças significativas entre o processo de marketing doméstico e o marketing internacional. Entretanto, a diferença reside no fato que, neste último há um foco em outros países (CATEORA; GILLI; GRAHAN, 2011).

Uma vez escolhido o mercado-alvo, assim como o modelo de entrada, as empresas devem se preparar para enfrentar desafios proporcionados por ambientes que, na maioria das vezes, são desconhecidos por elas, fazendo com que as mesmas lancem mão de novas estratégias de marketing (GARCIA CRUZ, 2002).

Rocha (2003) e Lima (2010) mencionam que as estratégias de marketing se iniciam com uma análise de oportunidades de um produto ou mercado, sob a ótica dos quatro P's -produto, preço, praça e promoção. Esse conjunto de componentes que integram o *mix* de marketing é analisado sob o ponto de vista internacional, uma vez que devem se adaptar à realidade de cada mercado-alvo (RICHTER, 2012; LEE et al., 2016).

Cateora, Gilly e Grahan (2011) mencionam, ainda, que as estratégias de marketing internacional devem considerar fatores adicionais ou diferenças ambientais que dizem respeito às leis, aos regulamentos, à cultura, economia ou outros aspectos inerentes ao mercado em que a empresa está se inserindo, como o nível tecnológico, a estrutura de distribuição, geografia e infraestrutura.

Dessa forma, a empresa avalia as potencialidades do mercado externo e contrasta com suas possibilidades em termos de escala, preço e demais atributos internos, resolvendo se está apta ou não para atuar internacionalmente (GALVÃO; STEINER NETO, 2013). Neste caso, as decisões de marketing internacional englobam também ações que alinham as áreas de finanças, recursos humanos, logística e produção, entre outras (PIGOZZO, 2012).

Dada a importância do marketing internacional e de suas ferramentas nas estratégias de internacionalização das empresas, este capítulo está organizado de modo a tratar, primeiramente, do composto de marketing internacional, enfatizando-se o *mix* de marketing e suas variáveis (de modo a se abordar o marketing sob a perspectiva dos 4P's). Destaca-se, também, os obstáculos e desafios inerentes à entrada no mercado internacional, os quais são tratados na segunda seção deste capítulo. A promoção comercial como estratégia de marketing internacional, dando-se uma especial atenção às relações entre governo e empresa, evoluindo para as estratégias de promoção comercial desenvolvidas pelo governo brasileiro e outros países, em apoio às empresas nacionais são tratadas, nas seções três e quatro.

### **3.1 O Composto de Marketing Internacional - *Mix* de Marketing**

Como já mencionado, o marketing internacional se apropria de conhecimentos que dão às empresas condições de reagirem às oportunidades e ameaças que estejam presentes em mercados com diferentes características (VIANA; HORTINHA, 2009).

Busca, também, selecionar caminhos que permitam uma maior penetração nos mercados-alvo, assim como identificar as variáveis que podem interferir positivamente ou negativamente nesse processo (LIMA, 2010).

Nessa perspectiva, as variáveis do marketing que compõem o *mix* de marketing representam o conjunto de ações que a empresa pode empreender no sentido de influenciar as escolhas do consumidor, de maneira estruturada, planejada e constantemente gerenciada, que se inter-relacionam com o objetivo de alcançar um equilíbrio e maximizar a eficácia do plano de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; KAUZAQUI, 2007).

Os quatro componentes do *mix* de marketing são: Produto, Preço, Promoção e Praça, sendo este último diretamente relacionado aos processos de distribuição (LIMA, 2010).

Cada componente do *mix* de marketing será apresentado nas subseções que se seguem.

### 3.1.1 Produto

No contexto do marketing internacional, produto é um bem ou serviço que se comercializa ou se deseja comercializar no mercado exterior, que se caracterize como algo necessário para o mercado-alvo e que represente vantagem competitiva significativa (KIRCHNER; CASTRO, 2010).

Pode ser, ainda, definido por seus atributos tangíveis, como peso, dimensões e materiais, mas não pode deixar de considerar também seus atributos intangíveis, como por exemplo, quando se escolhe um modelo de um carro (KEEGAN, 2005).

De forma geral, o produto pode ser entendido como tudo o que uma organização pode oferecer ao mercado, tendo como objetivo, satisfazer os desejos de uma ou mais pessoas e, conforme sua utilização pode resultar em diferentes tipos, como destaca Keegan (2005).

O planejamento do produto internacional, como afirma Pipkin (2010), envolve a determinação do produto a ser introduzido e sua estrutura (padronização ou adaptação), assim como as decisões relacionadas a marcas e embalagens, as quais serão trabalhadas em sequência.

#### 3.1.1.1 Padronização ou adaptação de produtos

Com o objetivo de atender as necessidades e expectativas do consumidor, ao decidir sobre a estrutura do produto, as empresas devem levar em conta diversas características, assim como o potencial do mercado, regulamentos e diferenças de comportamento do consumidor (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Neste contexto, os produtos podem compor um conjunto de características e vantagens que correspondam às necessidades do cliente, proporcionando benefícios e satisfação, o que neste caso, levam as empresas a decidirem pela adaptação ou padronização do produto (RICHTER, 2008).

Kirchner e Castro (2010, p. 15), ao abordarem a adaptação ou padronização do produto mencionam que:

“a padronização ocorrerá quando há homogeneidade entre os consumidores e normalidade em diversos mercados em relação ao produto. A adaptação ocorrerá quando há diferenças significativas entre as características, hábitos, gostos e preferências dos clientes e usuários de diversos países e quando a normativa vigente em um país exija certas adequações no produto”.

De qualquer forma, independentemente da decisão de adaptação ou padronização, as escolhas acerca do produto poderão determinar o sucesso ou não da empresa, onde a aceitação do produto estará intimamente ligada à sua qualidade e de quanto é capaz de ser competitivo em relação aos concorrentes. Neste caso, Tepstra, Foley e Sarathy (2011) mencionam a

importância de estudos que envolvam canais de distribuição, estratégias de preços e táticas, assim como propaganda e promoção.

### 3.1.1.2 Embalagem e rotulagem

A embalagem tem quatro funções básicas em relação a um produto: a de servir de recipiente para uma determinada quantidade de produto; a de proteção; a de facilitar o seu manuseio (logística) e a de promover sua venda como uma estratégia de marketing (MINERVINI, 2008).

Como uma ferramenta de marketing, a embalagem do produto apresenta características que vão não somente convencer um consumidor, já que exerce função de comunicação, mas também elevar o valor do produto, ajudando a transmitir imagem de qualidade e confiabilidade ao consumidor (MOHAMMADI; HNZAYY; AZAD, 2014).

Ao planejar estrategicamente a embalagem do produto internacional, a empresa deve levar em conta características que atraiam o consumidor e que ao mesmo tempo respeite as normas legais dos países-alvo. A falta de critérios para sua elaboração pode acabar de vez com as aspirações de uma empresa ao tentar promover seu produto no mercado-alvo.

Neste caso, conhecer os hábitos dos consumidores, focar na aparência, no *design*, na funcionalidade, nos recursos multissensoriais são alguns dos recursos essenciais no planejamento de embalagem, já que decisões de compra são altamente influenciadas por esses aspectos (CHOU; WANG, 2012).

Já em relação aos aspectos legais da embalagem, o rótulo tem a função de apresentar as especificações dos produtos que, segundo a Apex-Brasil (2015), deverão estar de acordo com as normas e regulamentos<sup>6</sup> adotados pelos diferentes mercados, já que a adequação da comunicação é essencial para fazer valer os objetivos do produto e cumprimento das normas reguladoras de cada país.

Czinkota e Ronkainen (2008) apontam como aspectos a serem considerados em relação ao rótulo, as exigências legais da língua, neste caso, as exigências bilíngues; os cuidados com a descrição insuficiente ou incorreta, impressa nos rótulos e conformidade à legislação e normas

---

<sup>6</sup> É importante destacar aqui distinção entre norma e regulamento. De acordo com o IMMETRO (2017), norma é um documento aprovado por uma instituição reconhecida, que prevê, regras, diretrizes ou características para os produtos ou processos e métodos de produção conexos, e cuja observância não é obrigatória. Em relação ao regulamento, o IMMETRO (2017) o conceitua como um documento aprovado por órgãos governamentais em que se estabelecem as características de um produto ou dos processos e métodos de produção com eles relacionados, com inclusão das disposições administrativas aplicáveis e cuja observância é obrigatória.

específicas do país de destino. Em relação aos aspectos culturais, o respeito à cultura local em *design*, cores e imagens, são características que devem ser levadas em consideração nas decisões de embalagem de forma prudente (APEX-BRASIL, 2015).

No que se refere à função logística do produto, a embalagem deve ser concebida de forma a evitar danos no produto e em relação a sua função protetiva deve trazer comodidade ao consumidor, assim como evitar riscos associados ao seu manuseio (ROCHA; PINHO, 2015).

### 3.1.1.3 Marca

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008, p. 301), “marca refere-se ao nome, termo, símbolo ou *design* usado por uma empresa para diferenciar suas ofertas das dos seus competidores”. Pode se caracterizar pela apresentação de um nome, de um símbolo, ou mesmo a reunião de diversos elementos que identificam ou individualizam um produto na mente do consumidor.

A marca representa uma promessa de uma empresa específica em relação a um produto e, por esse motivo, tem a função de auxiliar o consumidor nas suas experiências de compra e na busca do produto certo. Se estabelecido de forma eficiente, seu poder de comunicação pode simplificar um processo de escolha (KEEGAN; GREEN, 2009).

De acordo com Cateora, Guilly e Grahan (2011), a marca é tão importante quanto um produto em si e representa uma grande vantagem promocional. Por esse motivo, as estratégias de diferenciação e atratividade determinam o posicionamento em relação aos concorrentes e, no caso de um produto internacional, exigir da empresa atenção especial na definição de estratégias de promoção do produto.

Decisões acerca da marca levam em conta, inclusive, se a empresa deve ou não promover a mesma marca utilizada no mercado doméstico ou se optará em criar uma nova identidade para o mercado externo. Dessa forma, conforme destaca Keegan e Green (2009), as decisões estarão focadas em promover uma marca local (nacional), promover uma marca internacional (para uma região específica) ou promover uma marca global (mundial).

Assim como a embalagem, a marca necessita considerar aspectos como religião, cultura e idiomas, e cores, para evitar problemas de reconhecimento e aceitação do produto. Diferenças culturais ou mesmo linguísticas influenciam na estratégia de promover um produto, como exemplifica Lobera (2013), ao mencionar que a dificuldade de se pronunciar um nome ou mesmo a não identificação com o *slogan* da marca, pode levar a empresa a repensar a

necessidade de se criar uma marca internacional, por exemplo, optando por promover uma marca local.

Por outro lado, promover marcas “made in”, segundo Rocha e Pinho (2015) exerce uma função importante na decisão de compra, principalmente quando associados atributos que remetam confiança e qualidade no que se refere a seu local de origem.

Já Keegan e Green (2009) mencionam que uma marca global tem altos níveis de reconhecimento nos mercados mundiais. Entretanto, independentemente de ser uma marca global, como uma nacional ou regional, a marca é um fator do qual os consumidores passam a tecer opiniões.

### **3.1.2 Preço**

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008) e Pigosso (2012), o preço de um produto ou serviço é a soma do valor monetário dos custos de produção e do valor imputado aos atributos do produto com potencial de satisfazer o desejo dos clientes, sendo, além de um elemento dinâmico de marketing, o único componente que gera lucro.

As decisões relacionadas ao preço estão sempre associadas a outros elementos do composto de marketing e, dessa forma, não pode ser determinado isoladamente. Neste caso, vários fatores como demanda, concorrência, custos e despesas poderão influenciar na tomada de decisão para se chegar ao preço ideal (RICHTER, 2008).

Nessa perspectiva, o preço aplicado à mercadoria deve atingir um equilíbrio entre as necessidades do consumidor e o que a empresa necessita para cobrir seus custos, e ao mesmo tempo, obter lucro (RIESCO; GARCÍA-MENDONZA, 2010).

Na busca desse equilíbrio, em relação ao consumidor, o preço estará diretamente dependente da utilidade que o produto ou serviço tem de satisfazer as necessidades e desejos do adquirente. Nessa perspectiva, as características dos clientes, assim como de que forma a relação preço-qualidade se estabelecem podem ser planejados de modo a atender às características do mercado alvo (KEEGAN, 2005).

Já em relação à empresa, segundo Czinkota e Ronkainen (2008), a política de preços deve seguir os objetivos gerais da empresa para um mercado-alvo e estará diretamente associada a fatores como maximização de lucro, fatia de mercado, sobrevivência e retorno de investimentos, e a várias políticas competitivas.

### 3.1.3 Distribuição

A distribuição, de acordo com Muños Osos (2015) é entendida como um conjunto de atividades, organizações e indivíduos que tornam possível um determinado bem chegar ao consumidor ou utilizador final.

Representa uma decisão estratégica de grande importância e complexidade para a empresa, uma vez que, estabelecido o canal de distribuição difícil será mudá-lo, levando assim a empresa a se comprometer em longo prazo com outras empresas ou indivíduos. (PENALOZA, 2005).

No que se refere às operações de distribuição internacional, as atividades são desenvolvidas de acordo com os objetivos da empresa, operando por meio de intermediários independentes no caso de empresas exportadoras ou por meio de vendas direta no mercado, quando baseados em IDE (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Nesse aspecto, se daria a construção de canais de distribuição, que segundo Pigozzo (2012), seria a sequência ordenada de instituições que torna possível a transferência do produto desde o fabricante até o usuário final. Neste caso, intermediários desempenham o papel de cobrir a lacuna de tempo e distância entre o produtor e o consumidor final.

A construção de um canal de distribuição varia de um país para outro, desde estruturas mais simples até estruturas mais complexas (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; PEREIRA; GROSTEIN, 2009).

Essa complexidade, segundo Kotler e Armstrong (2000), está relacionada ao número de intermediários do canal de distribuição. Quanto maior o comprimento do canal, maior seria a complexidade da montagem, formação, desenvolvimento e sua administração (KUAZAQUI, 2007; VIANA; HORTINHA 2009). No que se refere à constituição do canal de distribuição, Kauzaqui (2007) menciona que a incorporação de componentes está ligada ao grau de necessidade da empresa, do seu porte e tempo de existência. Kauzaqui (2007, p. 99), ao exemplificar tal dependência menciona que:

“uma empresa recém - constituída, de pequeno porte tem, no início de suas atividades, um grau de dependência maior em relação ao canal de distribuição que uma empresa de grande porte, com produtos amplamente aceitos pelos clientes. Com o passar do tempo, os componentes do canal de distribuição podem ser selecionados pelos fabricantes de bens e serviços de acordo com suas expectativas de retorno oferecido”.

Lima (2010) destaca, ainda, que a empresa deve perceber que na diversidade dos países do mercado internacional, os canais de distribuição são altamente diferenciados e devem ser

compreendidos na dimensão de um conjunto de instituições interagentes, ou seja, no fluxo de produtos desde seu local de origem até a chegada ao consumidor final.

### **3.1.4 Promoção**

Segundo Kirchner e Castro (2010), promoção é o conjunto de atividades ou processos destinados a estimular o comprador potencial (distribuidores, clientes industriais e consumidores) a adquirir bens, serviços, ideias, valores e estilos de vida. Para Muños Osos (2015), estratégias de promoção estabelecem a definição das metas e métodos de comunicação com os clientes, bem como persuadir e lembrar as características, vantagens e benefícios do produto e as características das ofertas disponíveis no mercado.

No caso do marketing internacional, a comunicação eficiente é particularmente importante, visto as distâncias geográficas e psicológicas que separam a empresa dos intermediários e dos consumidores (KEEGAN, 2005).

Kotler e Keller (2006) mencionam que uma empresa pode optar em adotar a mesma estratégia de comunicação utilizada no mercado interno ou adaptá-la ao mercado local, sendo a adaptação a estratégia mais comum no marketing internacional. A empresa pode adotar ainda a ‘padronização’, utilizando uma estratégia global para todos os mercados-alvos.

Visto os diferentes padrões de comportamento que encontram e que são influenciadas por variáveis que englobam questões culturais, religiosas e até mesmo políticas, o sucesso da comunicação depende do preparo e flexibilidade da empresa, para lidar com essas variáveis (PEREIRA; GROSTEIN, 2009).

Em geral, segundo Viana e Hortinha (2009), a comunicação inclui a adoção das seguintes ferramentas de marketing: publicidade, marketing direto, promoção, feiras e relações públicas, além da propaganda e marketing *online*.

Lima et al. (2015) destacam a promoção comercial, como instrumento de comunicação sendo esta considerada um instrumento que vem ganhando um considerável destaque na promoção de produtos brasileiros, conforme poderá ser visto a seguir.

#### **3.1.4.1 Promoção comercial**

Segundo Lima et al. (2015), por promoção comercial entende-se a utilização de diversas ações no exterior como forma de ativar os consumidores ou potenciais consumidores do mercado-alvo.



Trata-se de ações que permitem ao exportador obter oportunidades de aproximação com consumidores e intermediários, pois possibilita ampliar as vendas em mercados, utilizando-se da promoção da imagem de seu produto, sendo realizadas por meio de entrevista de contato comercial (PIGOZZO, 2012).

Segundo Keegan (2005) e Czinkota e Ronkainen (2008), o contato comercial está associado às estratégias de promoção comercial realizadas a partir das seguintes atividades: viagem de negócios, missão comercial, rodada de negócios, mostras, feiras e exposições internacionais.

O Quadro 8 traz as principais características e objetivos das estratégias acima indicada.

**Quadro 8** – Estratégias de promoção comercial

<b>Estratégia</b>	<b>Características</b>	<b>Objetivos</b>
Viagem de negócios	Ações organizadas e planejadas com a finalidade de realizar contatos em mercados internacionais.	Explorar nichos, selecionar clientes e canais de distribuição, apresentar projetos etc.
Missão Comercial	Viagens de grupo de empresários de um país para o exterior para estabelecer contato pessoal com clientes, parceiros comerciais e fornecedores.	Avaliar as possibilidades de intercâmbios com os mercados visitados.
Rodada de negócios	Viagens de negócios na forma de missão comercial, nas quais se desenvolvem uma série de reuniões comerciais previamente agendadas.	Reunir compradores, negociar contratos, desenvolver acordos de cooperação comercial e industrial, buscar sócios <i>joint ventures</i> ou formas de alianças estratégicas comerciais.
Mostra, feiras e exposições internacionais	São mecanismos utilizados pelas empresas para exibir, vender, comprar produtos e estabelecer relações comerciais de diversas naturezas.	Expor os produtos no próprio mercado de utilização, com a finalidade de estabelecer contatos, conhecer os hábitos de consumo de cliente do mercado-alvo, as características da comercialização e comportamento da concorrência.

**Fonte:** Quadro elaborado a partir de Keegan (2005); Czinkota e Ronkainen (2008); Pigozzo (2012).

É importante destacar que as ações de promoção comercial podem ser organizadas tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, ou por ambos. Podem se configurar, ainda, como estratégias visando promover a exportação, ações que muitos países oferecem às suas empresas.

Viana e Hortinha (2009) mencionam que muitos governos auxiliam as empresas no marketing internacional, na forma de informação, financiamento e promoção. Nesse aspecto, Serrador Neto (2014) destaca a promoção comercial como um dos instrumentos da política comercial dos países e que devem estar associadas com as negociações comerciais, as políticas de financiamento às exportações e ao investimento externo.

Na visão de Coelho, Pimenta Junior e Oliveira Junior (2015), entende-se por política comercial, o quadro de leis, regulações, intervenções, acordos internacionais e condutas negociadoras adotadas por um governo e que tem como função estabelecer diretrizes para seu comércio exterior.

As perspectivas acerca da relação governo e empresa no processo de internacionalização e na promoção comercial serão tratadas no item 3.3

### **3.2 Obstáculos e desafios no acesso ao mercado internacional**

Embora a abertura comercial tenha proporcionado um maior acesso aos mercados internacionais, nem sempre comercializar os produtos e competir internacionalmente é uma tarefa fácil para as empresas, tendo em vista os constantes desafios a vencer (VIANA; HORTINHA, 2009).

Tais desafios, segundo Vianna (2007), estão relacionados à necessidade de adaptação das estratégias de atuação da empresa de modo a atender às exigências dos clientes e levar em conta oportunidades e obstáculos que o ambiente externo pode oferecer para a empresa.

Nessa perspectiva, o caráter competitivo do ambiente internacional, acaba por desafiar as empresas a traçarem um caminho de constante análise, considerando não somente os fatores positivos que favorecem sua internacionalização, mas também os desafios que venham a se deparar nesse processo (VIEJO, 2014).

Dessa forma, ao considerar o processo de internacionalização e acesso aos mercados internacionais, Ludovico (2012) destaca a importância de se levar em conta as variáveis que influenciam as empresas neste processo, que Niñerola e Sanchez-Rebull (2016) sinalizam ser tanto do ambiente interno da empresa (por exemplo, recursos e conhecimento), quanto do ambiente externo da empresa (mercado).

Partindo desses pressupostos, optou-se por apresentar nessa seção breves considerações acerca de alguns fatores que se caracterizam como intervenientes no processo de internacionalização ou de atuação das empresas em mercados internacionais, com destaque para o ambiente de marketing internacional - visto a inserção de um produto ou empresa em mercados externos - e também dos desafios que podem decorrer de barreiras protecionistas impostas no acesso aos mercados internacionais.

Diante do cenário internacional, Viejo (2014), ao considerar o processo de internacionalização das empresas, menciona que um dos primeiros desafios enfrentados está relacionado às características do ambiente de marketing, assim como as variáveis que os

influenciam. Essas variáveis, segundo Pereira e Grostein (2007), estão relacionadas às forças políticas, econômicas, culturais, jurídicas, tecnológicas e financeiras de determinado mercado, seja de um país ou uma região, e que influenciam diretamente o ambiente de marketing.

De modo a se compreender de que forma essas forças exercem influências sobre o ambiente de marketing internacional, o Quadro 9 apresenta sucintamente as principais forças, o foco de análise de cada uma delas e os indicadores que devem ser considerados na elaboração de estratégias de atuação.

**Quadro 9** – Principais forças intervenientes no ambiente de marketing

<b>Forças</b>	<b>Foco</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Políticas</b>	Diz respeito às políticas adotadas pelo governo do mercado-alvo e se elas são capazes de sinalizar condições favoráveis à realização de negócios internacionais.	Forma de governo, estabilidade política, embargos, sanções, integração, econômica, terrorismo e corrupção.
<b>Econômico</b>	Envolve o grau de desenvolvimento e evolução da indústria, do consumo e dos serviços no mercado-alvo.	Sistema de nível tarifário, impostos, tipo de câmbio, inflação, controle de preços e aduaneiros, PIB, risco país, e investimentos etc.
<b>Financeira</b>	Envolve informações relacionadas ao mercado financeiro, assim como operações de câmbio e formas de pagamento.	Sistema bancário, regulamento no mercado de divisas e no mercado de capitais, e tipo de capitais.
<b>Jurídico</b>	Analisa quanto o ambiente legal impede ou restringe a atividade empresarial e importações	Leis de propriedade intelectual, defesa da concorrência, defesa do consumidor, proteção contra contrabando e ilegalidades.
<b>Cultural</b>	Esta dimensão se refere ao estilo de vida, costumes e relações sociais característico do país-alvo. Os processos decisórios devem estar atentos não somente aos aspectos legais, mas também quanto à conduta e valores.	Religião, linguagem, valores, usos e costumes, educação, condições sociais, artes, história, condições geográficas, cultura material e grau de integração mundial.
<b>Tecnológico</b>	Estão diretamente concentradas na aplicação de determinadas técnicas do setor empresarial, capacidade, limitações industriais ou restrições de usuários. A eficiência dos fatores de produção consagra o princípio da abertura tecnológica entre países.	Nível de desenvolvimento tecnológico, educação e parques tecnológicos, investimentos públicos e privados, e relação usuário/tecnologia.

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir de Pereira e Grostein (2007); Ludovico (2012).

É importante observar, a partir do Quadro 9, que o ambiente de marketing é influenciado por um conjunto de forças que podem interferir diretamente no comportamento do mercado e na sua atratividade, podendo variar efetivamente de um ambiente para outro, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o que justifica a necessidade de avaliá-las de modo a permitir o sucesso da administração do marketing internacional.

Ao considerar as forças políticas e econômicas, estas estão relacionadas à forma de governo de um país, sua estabilidade ou instabilidade e de que forma se relaciona com outros

países. As forças jurídicas e financeiras por sua vez, estão intimamente ligadas aos sistemas jurídico e judicial do país receptor, assim como da regulamentação de divisas, capitais e taxas de câmbio (PEREIRA; GROSTEIN, 2007). Já as forças culturais e tecnológicas são as que podem afetar o desenvolvimento de investidas em determinados mercados (nível técnico) e influenciam consideravelmente o composto de marketing (LUDOVICO, 2012).

Rocha e Pinho (2015) destacam que, dentre as influências exercidas pelas forças do ambiente de marketing, uma delas se relaciona à decisão da empresa em padronizar ou adaptar suas estratégias de marketing internacional, inclusive em relação à inserção dos produtos nos mercados.

Compartilhando dessa mesma visão, Pereira e Grostein (2007) e Ludovico (2012) consideram que essa influência causa impactos na entrada de um produto em determinado mercado quando considerado, por exemplo, a necessidade de se atender leis e regulamentos vigentes que levam à necessidade de adaptação de produtos.

Nessa perspectiva, considera-se que o comportamento do consumidor, seu padrão de consumo, atitudes e valores também são influenciados por questões culturais que direcionarão a adoção de estratégias de adaptação de produto (ROCHA; PINHO, 2015).

No que se refere às forças políticas e econômicas, é considerado que no âmbito do comércio internacional existem mecanismos que podem tanto incentivar quanto coibir as atividades do comércio internacional.

As políticas de incentivos à internacionalização das empresas e de abertura comercial têm levado os governos, segundo Faro e Faro (2012), a celebrarem acordos de âmbito internacional e, conseqüentemente, melhorar as condições de acesso aos mercados.

Por outro lado, esses mesmos governos estabelecem políticas governamentais com objetivos específicos de proteção da economia nacional, impondo barreiras comerciais (COELHO; PIMENTA JUNIOR; OLIVEIRA JUNIOR, 2015).

São consideradas barreiras comerciais quaisquer mecanismos ou constrangimentos que dificulte o fluxo de mercadorias e que impeçam uma empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados estrangeiros (Cahen; Lahiri; Borini, 2016) e que, geralmente, são impostas por governos com o objetivo de proteger o mercado nacional de supostas concorrências (ARAÚJO JUNIOR; TALAMINI; FERNANDES, 2010).

Em proteção à economia nacional, Faro e Faro (2012) destacam duas categorias de barreiras: as barreiras tarifárias e as não tarifárias. São consideradas barreiras tarifárias, os instrumentos de política comercial que buscam restringir as importações, cobrando impostos ou taxas, conhecidas como imposto sobre importação. Sua aplicação se dá por meio das

seguintes modalidades: em função do valor do produto (*ad valorem*), da quantidade importada (específica) ou do valor e quantidade importada (mista) (COELHO; PIMENTA JUNIOR; OLIVEIRA JUNIOR, 2015).

Já as barreiras não tarifárias são consideradas medidas adotadas pelos governos e que incluem procedimentos e regulamentos que, por seu aspecto mais sutil, são difíceis de serem detectadas, provadas ou quantificadas (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). São exemplos de barreiras não tarifárias as barreiras técnicas, sanitárias e fitossanitárias e quotas de importação, entre outros.

Rocha e Pinho (2015) mencionam que para superar as barreiras não tarifárias, é necessária a conformidade dos produtos nos padrões estabelecidos no país-alvo, assim como os cumprimentos de normas técnicas e teste para que seja permitida a sua comercialização.

É importante destacar, neste contexto, as políticas de defesa comercial estabelecidas com a finalidade de coibir a prática desleal de comércio, assim como também o papel da Organização Mundial do Comércio (OMC) em regular as ações que regem o comércio internacional.

### **3.3 Relações governo-empresa na internacionalização de empresas e na promoção comercial.**

A adoção de estratégias competitivas, financiamentos ou mesmo a minimização dos riscos decorrentes do acesso a mercados globais tem contribuído para o estreitamento das relações entre dois atores fundamentais: governo e empresa (RICUPERO; BARRETO, 2007).

A economia cada vez mais globalizada proporcionou o aumento da competitividade nos mercados estrangeiros, possibilitou o ingresso de multinacionais em países considerados em desenvolvimento, impulsionou empresas a buscarem um melhor desenvolvimento tecnológico ou certa igualdade de condições para se conectarem no mercado global, além de instigar o interesse governamental nos ganhos políticos e econômicos decorrentes desse processo (CRETOIU, 2007).

Nesse contexto, a rivalidade entre os países e entre as empresas por um lugar seguro na economia mundial tornou-se muito intensa, segundo Stopford e Strange (1991), ampliando a relação entre os atores participantes desses processos, assim como a necessidade de articulação das interfaces envolvidas, que são caracterizadas pela complexidade de visões e interesses conflitantes (GUEDES, 2006).

Nessa perspectiva, as estratégias de negociação entre governos, estratégias e alianças corporativas ajudam a minimizar, assim como ajudar a enfrentar os desafios da economia mundial (GUEDES, 2006).

A fim de compreender as relações resultantes de políticas globais e a interação entre governo e empresa, Guedes (2006) destaca o modelo de diplomacia triangular, que foca nas relações entre governo e empresa, a partir dos estudos de Stopford e Strange (1991).

Identificando-se uma crescente relação de interdependência entre estes agentes nos anos de 1970 e 1980, os pesquisadores buscaram compreender de que forma se dá as relações entre as interfaces governos e empresas, assim como as novas dimensões da diplomacia, que passam a ser analisadas, segundo Souza (2012), sob três perspectivas diplomáticas, resultando no modelo de diplomacia triangular: (i) as tradicionais relações entre governos; (ii) as relações entre governo e empresa; e (iii) as relações empresa e empresa.

Nesse contexto, o modelo de diplomacia triangular busca lidar com as interações entre governos e empresas, assim como dos conflitos motivados por diferenças de interesses entre as interfaces ou alinhamentos entre as políticas de dois governos ou entre governos e empresas, que, motivados por essas diferenças, acabam por demandar toda a sorte de mediações (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2016).

Coelho e Oliveira Junior (2016), destacando a evolução acerca das discussões sobre as intervenções do governo por meio de políticas públicas voltadas para a internacionalização de empresas, destacam o modelo emergente de Capitalismo de Estado, das quais políticas públicas estão empenhadas e focadas no estímulo à competitividade do território e das empresas ali instaladas.

Nesse sentido, os governos passam a compreender a sua relação com a internacionalização, por meio da cooperação e incentivo direcionados para a construção de um ambiente favorável à internacionalização, além de ações específicas para incrementar a competitividade de suas empresas por meio do apoio à internacionalização, o que fortalece as economias nacionais no sistema internacional (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2016).

Dessa forma, as políticas governamentais para a internacionalização, segundo Sennes e Mendes (2009) podem ser de dois tipos: as de caráter mais amplo, atuando direta e indiretamente em ações para impactar de forma positiva na internacionalização da empresa e aumentar a competitividade; e as de caráter mais restrito, onde as ações impactam de forma direta e explícita nas decisões da empresa de investir, de concorrer ou fazer uma aquisição no exterior, com foco em alterações das condições da empresa para concorrer em situações específicas.

Decorrentes desse processo, os governos passam a adotar diversos mecanismos específicos de suporte, criando agências de promoção das exportações e investimento, tanto para a promoção comercial e inserção de empresas nacionais nos mercados internacionais, quanto para a atração de investimentos estrangeiros para o mercado interno (IPEA, 2012).

De acordo com a proposta do presente estudo, as relações governo-empresa serão abordadas na subseção 3.3.1, destacando-se as ações referentes à promoção comercial como estratégia de apoio governamental ao processo de internacionalização das empresas.

### **3.3.1 Estratégias de promoção à exportação no apoio à internacionalização de empresas**

No que se refere às políticas públicas de apoio e incentivo à internacionalização, que segundo o IPEA (2012), são um conjunto de medidas que visam facilitar e promover a entrada das empresas nacionais em mercados externos destaca-se a adoção de políticas comerciais de promoção às exportações e investimentos.

São ações que geralmente devem constar do plano de política comercial do país, onde se estabelece diretrizes para seu ambiente de comércio exterior, tanto para a proteção aos mercados e indústrias locais (barreiras protecionistas), quanto para o incentivo e promoção comercial (SERRADOR NETO, 2014).

Na visão de Afrachali (2013), os governos são defensores da estratégia de promoção das exportações, pois ocasiona aumento na produção e emprego, e mantém o balanço de pagamentos nos países. De maneira geral, as estratégias de promoção são estabelecidas por meio dos incentivos fiscais, creditícios e informacionais (COELHO; PIMENTA JUNIOR; OLIVEIRA JUNIOR, 2015).

Os incentivos fiscais estão relacionados à suspensão, redução ou isenção de tributos exigidos nas operações comerciais, enquanto que os incentivos creditícios estão relacionados aos financiamentos concedidos aos negócios internacionais (COELHO; PIMENTA JUNIOR; OLIVEIRA JUNIOR, 2015). Já os incentivos informacionais, segundo o IPEA (2012), abarcam todos os mecanismos informacionais e experienciais direcionadas às empresas em processo de internacionalização, com o objetivo de redução de assimetrias de informação e custos de transação. São ações que tem por finalidade preparar o empresário para atuar em mercados internacionais, bem como o incentivo à participação de ações promocionais no exterior, como feiras e missões comerciais (IPEA, 2012; COELHO; PIMENTA JUNIOR; OLIVEIRA JUNIOR, 2015;).

Na prática, as ações de promoção às exportações e investimentos são desenvolvidas por intermédio das agências de promoção e incentivos às exportações, denominadas *Trade Promotion Organization* (TPO) e também pelas agências de promoção de investimentos, denominadas *Investment Promotion Agencies* (IPAs) (SILVA, 2015). Essas agências são criadas pelos governos baseados nos benefícios estratégicos e competitivos proporcionados pelas atividades desenvolvidas, justificadas principalmente, segundo o *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) (2009), em virtude das falhas de mercado e provisão de informações. O conceito e caracterização das agências estão organizados no Quadro 10.

**Quadro 10** – Caracterização das TPOs e IPAs

Agência	Conceito e características
<i>Trade Promotion Organization</i>	Organização com objetivo de apoiar as empresas nacionais a colocar os seus produtos em diferentes mercados, através da exportação e internacionalização. Os serviços mais comuns são: disseminação da cultura exportadora, capacitação de empresas, produção de informações qualificadas sobre os mercados-alvo, promoção de feiras e missões empresariais, <i>policy advocay</i> para garantia de acesso a mercados.
<i>Investment Promotion Agencies</i>	Organização cujo objetivo é atrair investimentos para um país, região ou cidade. A atração do investimento é feita através da introdução de investidores para desenvolvedores imobiliários locais e outras empresas de serviços comerciais, fornecendo informações estatísticas úteis e gerenciando quaisquer incentivos de investimento que o país possa oferecer às empresas investidoras.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Silva (2015); *International Trade Center* (ITC) (2014).

O papel das TPO e IPAs diferem de país para país tanto em estrutura, quanto em objetivos estratégicos. Numa nova perspectiva de atuação, Coelho e Rocha (2013) destacam a criação de um novo modelo de atuação, decorrente da junção das funções de TPO e IPA, alternando as estratégias de atuação e que podem apresentar novas oportunidades para modernizar a promoção.

Com o propósito de se compreender a dinâmica de atuação das agências de promoção comercial e atender aos objetivos do estudo, optou-se por apresentar nas seções 3.3 e 3.3.1 considerações sobre as TPO's tanto no âmbito internacional e brasileiro. Cabe destacar que embora novos modelos de agências mistas estejam sendo adotadas por diversos países, como destacado por Coelho e Rocha (2013) e ITC (2014), os objetivos do presente estudo se concentram nas ações de promoção comercial, justificando assim, a não abordagem na mesma proporção, das IPAs.



### 3.4 As Agências de Promoção Comercial (TPOs) no Brasil e em outros países

Agências de promoção comercial (TPOs) estão presentes na maioria dos países e a explicação econômica que se justifica para sua implantação está no retorno dos gastos investidos na promoção das exportações, resultantes das intervenções realizadas pelas agências por meio da combinação de serviços e a disseminação de atividades entre exportadores ou não exportadores (ITC, 2016).

Como destaca Giovannucci (2004), seus objetivos estão pautados em direcionar serviços vitais e conhecimentos especializados para ajudar as empresas a desenvolver e melhorar suas exportações, podendo uma TPO variar em tamanho, estrutura de governança e no tipo de atividades que se envolvam.

Por esse motivo, em alguns países é possível encontrar estruturas de TPOs totalmente financiadas pelo setor privado ou pelo setor público (governo), podendo, ainda, ser financiada de forma mista. Enquanto algumas agências se reportam diretamente a uma autoridade governamental, uma proporção considerável de TPOs se reporta a um Conselho Administrativo formado por diferentes membros do setor privado em sua composição (COELHO; ROCHA, 2013; ITC, 2016).

Seus orçamentos também podem variar, optando-se por maiores investimentos nas grandes empresas ou pequenas e médias empresas, portanto, tanto em empresas que desejam iniciar suas atividades de exportação, quanto em empresas que já possuam alguma experiência em mercados internacionais e que podem se beneficiar da experiência, dos contatos e dos esforços promocionais das TPO's (GIOVANNUCCI, 2004).

De acordo com o ITC (2014), as TPO's desenvolvem diversificadas atividades para estimular a internacionalização das empresas, tanto de âmbito interno quanto externo. De modo geral, as ações de promoção comercial e desenvolvimento de exportação podem ser agrupadas em quatro grandes categorias: (i) identificação e desenvolvimento de produtos e mercados; (ii) serviços de informação comercial; (iii) serviços de apoio especializado; e (iv) atividades promocionais no exterior.

Com o objetivo de se compreender as atividades de promoção comercial desenvolvidas pelo TPO's de alguns dos países que buscam o aprimoramento e amadurecimento de suas empresas no mercado internacional, o Quadro 11 foi organizado de modo a apresentar algumas das agências de promoção comercial vinculadas a diversos governos. As informações selecionadas levaram em conta a sua estrutura administrativa, principais ações desenvolvidas pelas TPO's e para qual público são direcionadas as ações de promoção comercial.

Quadro 11 – Agências de Promoção Comercial

País	Estrutura Administrativa	Principais ações	Público-alvo
<b>AUSTRÁLIA</b> <i>Australian Trade Commission – AUSTRADE</i>	<b>Administração Pública</b>	Análise de mercado; provisão de contatos comerciais; informações sobre oportunidades; condições de acesso ao mercado-alvo e preparação para exportação.	Micro, pequenas, médias, grandes empresas e Multinacionais.
<b>BRASIL</b> Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos – <b>Apex-Brasil</b>	<b>Administração Pública</b>	Análise de mercado; informações de oportunidades de negócios; treinamento e assessoria; eventos de promoção de exportações; promoção de investimentos.	Micro, pequenas, médias, grandes empresas e Multinacionais.
<b>CANADÁ</b> <i>Canadian Trade Commissioner Service – TCS</i>	<b>Administração Pública</b>	Análise de mercado; provisão de contatos comerciais; oportunidades de negócios e informações; condições de acesso ao mercado alvo; formulação e desenvolvimento de estratégias e eventos de promoção de exportação; treinamento e assessoria.	Médias empresas
<b>CHILE</b> Comissão Chilena de Comércio - <b>PROCHILE</b>	<b>Administração Pública</b> <b>Direito Público</b>	Análise de mercado; informações de oportunidades de negócios; provisão de contatos de negócios; treinamento e assessoria; formulação e desenvolvimento de estratégias; eventos de promoção de exportação.	Pequenas e médias empresas
<b>COSTA RICA</b> Corporação de Comércio Exterior da Costa Rica – <b>PROCOMER</b>	<b>Conselho Administrativo Público/Privado</b>	Promove a entrada das indústrias do país nas exportações; fornece serviços aos exportadores, incluindo programas de treinamento, consultoria, análise de mercado, branding e promoção; racionalização da burocracia de exportação.	Pequenas, médias e grandes empresas.
<b>ITALIA</b> Italian Trade Agency ITA	<b>Administração Pública</b> <b>Direito Público</b>	Treinamento e assessoria; promoção de investimentos; eventos de promoção de exportação e assistência jurídica.	Médias empresas e Multinacionais.
<b>ISRAEL</b> <i>Israel Export and International Cooperation institute IEICI</i>	<b>Administração Pública/Privada</b>	Eventos de promoção de exportação, análise de mercado, fornecimento de contatos comerciais, informações de oportunidades de negócios, treinamento e assessoria, formulação e desenvolvimento de estratégia	Pequenas e médias empresas.
<b>NIGÉRIA</b> <i>Nigerian Export Promotion Council – NEPC</i>	<b>Conselho Administrativo Público/Privado</b>	Treinamento e assessoria; provisão de contatos comerciais; eventos de promoção de exportações e assistência jurídica.	Pequenas, médias, grandes empresas e Multinacionais.

Fonte: USAID (2004); ITC (2016)

Como se pode ver no Quadro 11, as atividades de promoção comercial desenvolvidas pelos países citados e suas agências de promoção comercial possuem similaridades em suas ações, sendo as atividades de preparação, estudo de mercado e oportunidades de participação em eventos de promoção as estratégias mais evidentes nesse processo. Porém, essas mesmas agências apresentam diferenças no que se refere a sua estrutura administrativa e público-alvo, condição sugerida anteriormente por Giovannucci (2004), ao mencionar as diferenças encontradas nas TPO's.

No que se refere à estrutura administrativa, nota-se que a administração pública está presente em todas as agências citadas. Porém, em países como Costa Rica, Nigéria e Israel, adota-se como estrutura administrativa, o modelo de conselho administrativo, com a participação de agentes públicos e privados. Essa estratégia de governança, segundo o USAID (2004), seria escolhida por alguns governos tendo em vista a atração de investimentos do setor privado, além da possibilidade de se manter uma equipe especializada, contratando profissionais altamente qualificados do setor privado diante das competências específicas de cada serviço prestado. Por outro lado, países como Austrália, Canadá, Chile e Itália adotam o modelo de gestão administrativamente vinculado aos seus Ministérios de Comércio Exterior e são totalmente financiadas pelo governo. Já o Brasil<sup>7</sup>, adota um posicionamento misto e, embora mantenha uma estrutura administrativa vinculada ao governo, opera de forma independente e sob a perspectiva do direito privado (Apex-Brasil, 2016).

Quanto ao público-alvo das TPOs, observa-se que, de modo geral, as estratégias têm sido direcionadas às empresas independentemente dos seus portes, inclusive voltadas às multinacionais. Neste caso, em especial, é importante mencionar que as agências citadas desenvolvem também estratégias de promoção voltadas para atração de investimentos através das *Investment Promotion Agencies*.

Cabe destacar que estudos realizados pelo ITC (2016) demonstram que diferentes estratégias e características de TPO podem impactar de forma diferenciada nos resultados das empresas, principalmente no retorno sobre as despesas de promoção de exportação. O estudo conclui que a origem do financiamento, a composição do conselho, a combinação de serviços e a disseminação de atividades entre exportadores ou não exportadores estão entre os principais fatores de impacto nos resultados das exportações. Hayakawa, Lee e Park (2014) acrescentam, ainda, a importância dos serviços para superar as barreiras comerciais estrangeiras e resolver

---

<sup>7</sup> As ações de promoção comercial desenvolvidas pela agência brasileira Apex-Brasil serão tratadas especificamente na seção 3.3.1.

problemas de assimetria de informação como fatores positivos das ações de TPO e de efeitos significativos sobre as exportações das empresas.

### **3.4.1 Ações de promoção à exportação e investimento no Brasil, e a Apex-Brasil**

Embora os processos de internacionalização das empresas possam decorrer da iniciativa das próprias empresas e não resultante de políticas governamentais, segundo Além e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas brasileiras é considerado um processo recente. Nesta afirmativa, há um consenso na literatura que somente a partir dos anos 1990 é que as empresas brasileiras aumentaram seus esforços de internacionalização em várias dimensões, inclusive com a participação de empresas de vários portes (CYRINO; TANURE, 2009).

Nesse mesmo período, o cenário internacional passou por transformações, se tornando mais competitivo e acirrado. Decorrente de políticas pouco eficientes de incentivo às exportações, segundo o IPEA (2012), a realidade para as empresas brasileiras, no período, era a de redução dos recursos destinados às atividades de promoção e apoio governamental. Isso só mudaria a partir da criação da Câmara de Comércio Exterior (Camex), no início do Governo de Fernando Henrique Cardoso, onde se constatou a necessidade de reorganização da promoção comercial brasileira (APEX-BRASIL, 2004; IPEA, 2012).

Cabe destacar que as atividades de promoção à exportação sempre estiveram, no caso do Brasil, ligadas ao setor público. Entretanto, decorrentes da necessidade de reestruturação, foi iniciado um processo de articulação pública e privada que resultou, em 1997, na criação de uma agência de promoção de exportações (TPO), posteriormente denominada Apex.

Num contexto atual, em 2017/18, em relação às ações do governo brasileiro em apoio à internacionalização, o Itamaraty é o órgão responsável por gerenciar as políticas de promoção comercial, cabendo ao Ministério das Relações Exteriores e ao Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR), promover o comércio e o turismo, atrair investimentos estrangeiros e contribuir para a internacionalização de empresas brasileiras (INVEST & EXPORT BRASIL, 2017).

De modo a atender aos objetivos propostos, o departamento de promoção comercial e investimentos do governo brasileiro (DPR) está organizado, segundo o Itamaraty (2017), em cinco setores: Setores de Promoção Comercial (SECOMs); Divisão de Investimentos (DINV); Divisão de Inteligência Comercial (DIC); Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) e Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC).

Destacam-se, neste contexto, as ações conjuntas realizadas com o apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Brasil (ITAMARATY, 2017).

As ações desenvolvidas por cada setor ligado ao DPR estão organizadas no Quadro 12.

**Quadro 12** – Departamento de Promoção Comercial e Investimentos do governo brasileiro (DPR) e setores vinculados.

<b>Setores vinculados ao DPR</b>	<b>Principais ações desenvolvidas</b>
<b>SECOMs - Setores de Promoção Comercial</b>	Atendimento a consultas comerciais; atendimento a reclamações comerciais; organização da participação brasileira em feiras internacionais; identificação de projetos de obras públicas locais; organização de missões empresariais brasileiras ao exterior; divulgação de destinos turísticos do Brasil; atração de investimentos; apoio na elaboração dos guias “Como Exportar”.
<b>DINV - Divisão de Investimentos</b>	Estimular a participação estrangeira em setores estratégicos; realizar atividades para aumentar o conhecimento do setor privado acerca de mercados de outros países; apoiar as missões estrangeiras ao Brasil; promover missões ao exterior para atração de investimentos; representar MRE no Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG); editar publicações com foco no investimento externo em parceria com outros órgãos e entidades brasileiras.
<b>DIC- Divisão de Inteligência Comercial</b>	Coletar, organizar e produzir informações comerciais, bem como projetos de inteligência comercial; definir pesquisas setoriais de mercados específicos, considerando os interesses das entidades setoriais brasileiras; executar iniciativas de cooperação técnica com outros países em matéria de inteligência comercial; divulgação de licitações estrangeiras a empresas brasileiras; atender às consultas comerciais e encaminhar “reclamações comerciais”; atualizar a série “Como Exportar”.
<b>DPG- Divisão de Programas de Promoção Comercial</b>	Planejamento estratégico do DPR; interlocução e gerência da Rede de SECOMs; treinamento e capacitação; gerenciar e coordenar os <i>sites</i> Invest & Export Brasil e Extranet DPR; promover interlocução com outros órgãos do Governo Federal (APEX-Brasil).
<b>DOC - Divisão de Operações de Promoção Comercial</b>	Organizar e apoiar as missões comerciais coordenadas pelo DPR; organizar e apoiar viagens empresariais brasileiras ao exterior com foco nos assuntos comerciais; organizar e apoiar a participação de empresas brasileiras em feiras no exterior; apoiar ações de promoção do Brasil como destino turístico; responder por solicitações de negócios na área de produtos de defesa e bens sensíveis (PNEMEM).

Fonte: Itamaraty (2017).

Como pode ser observado, no resumo das atribuições de cada um dos setores ligados ao DPR, é possível identificar diversas ações que auxiliam tanto na atração do investimento estrangeiro quanto para o incentivo e apoio às empresas nacionais. As ações, segundo o

Itamaraty (2017) permitem subsidiar a construção de conhecimentos estratégicos sobre o mercado internacional, assim como auxiliar na promoção comercial de produtos nacionais nos mercados-alvo. As ações de promoção comercial são algumas das estratégias desenvolvidas pela Apex - Brasil

### 3.4.1.1 Apex – Brasil

Como já mencionado anteriormente, a Apex surgiu da necessidade de reestruturação das políticas de incentivo à exportação brasileira. A Apex-Brasil foi constituída em 1997, pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, por meio de Decreto Presidencial (Decreto Nº 2.398, de 21 de Novembro de 1997), sendo a princípio, de natureza privada e sob a gerência especial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em 2003 passou a atuar como Apex-Brasil, assumindo uma natureza mais pública do que privada e independente do Sebrae (GUSSO et al., 2004).

Para conceituar a Apex-Brasil, optou-se por utilizar a definição que a Agência disponibiliza em seu portal, sendo denominada como:

“um serviço social autônomo, de direito privado e vinculado ao governo federal que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira” (APEX-BRASIL, 2016).

Suas ações são direcionadas às empresas que se associam por meio de consórcio de promoção às exportações e dos chamados projetos setoriais (LIMA, 2010), e seu modelo de atuação como agência, como mencionam Coelho e Rocha (2013), se denomina *Export and Investment Promotion Organization* (EIPO), em junção das funções de TPO e IPA. Considerando sua a missão da Apex-Brasil:

“A Apex-Brasil atua em diversas frentes de forma a desenvolver a vocação exportadora brasileira, por intermédio de ações integradas que visam à promoção das exportações brasileiras, ao fortalecimento do setor produtivo de bens e serviços destinados à exportação - por meio de ações de capacitação e fomento à inovação -, e à atração de Investimentos Estrangeiros Diretos” (APEX-BRASIL, 2016).

A sua atuação abrange empresas de todos os portes, especialmente pequenas e médias e em todos os estágios e maturidade exportadora, e utiliza diversos macroprocessos para cumprir sua missão (Quadro 13).

Quadro 13 - Apex-Brasil - Macroprocessos

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Clientes
<b>Inteligência de Mercado e Estratégia de Negócios</b>	Estudos e análises de mercados que visam orientar as empresas e os parceiros em relação às melhores oportunidades para os seus negócios internacionais; bem como análises de desempenho de diversos projetos da Agência.	Estudos e análises de mercados e de desempenho de projetos	Empresas Brasileiras
<b>Qualificação Empresarial</b>	Ações de capacitação visando desenvolver a vocação exportadora e capacitar empresas quanto às peculiaridades do comércio exterior.	Projetos de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX)	Empresas Brasileiras
<b>Estratégias para Internacionalização</b>	Conjunto de serviços que visa orientar, capacitar, prover informações de mercado e auxiliar na implementação de estratégias de internacionalização.	Inter-Com – Programa Internacionalização e Competitividade Passaporte para o Mundo	Empresas Brasileiras
<b>Promoção de Negócios</b>	Ações com o objetivo de facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados internacionais, diversificar os destinos das exportações e melhorar a percepção internacional acerca das empresas, dos produtos e dos serviços brasileiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projetos Setoriais</li> <li>✓ Missões Empresariais</li> <li>✓ Feiras Internacionais</li> <li>✓ Trade Marketing</li> <li>✓ Marketing de Relacionamento</li> </ul>	Empresas Brasileiras
<b>Atração de Investimentos</b>	Ações para promover e facilitar a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) com vistas a fortalecer a imagem do Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projetos de Atração de Investimentos em Setores Estratégicos</li> <li>✓ Promoção da Indústria de Venture Capital e Private Equity</li> <li>✓ Programa de apoio a Startups</li> <li>✓ Facilitação de Investimentos</li> </ul>	Investidores Estrangeiros
<b>Competitividade, Inovação e Sustentabilidade</b>	Ações transversais de preparação das empresas para competir no mercado internacional, visando a promoção da cultura exportadora e criação de diferenciais competitivos com base na sustentabilidade, <i>design</i> e inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inova Embala</li> <li>✓ <i>Design Export</i></li> <li>✓ Programa Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor</li> <li>✓ Programa de Atendimento Customizado a Empresas Inovadoras e Sustentáveis</li> <li>✓ Oficinas de Competitividade</li> </ul>	Empresas Brasileiras

Fonte: Apex Brasil (2016).

Para melhor compreensão das atividades desenvolvidas, o Quadro 14 sintetiza as ações de promoção de negócios e comercial, suas características e pré-requisito para participação empresarial.

**Quadro 14**– Ações de Promoção de negócios Apex-Brasil

<b>Ações Desenvolvidas</b>	<b>Características</b>	<b>Pré-requisito</b>
<b>Projeto setorial integrado</b>	Faz parte das ações que visam a promoção da indústria brasileira no mercado internacional. Busca-se facilitar o acesso das empresas brasileiras aos principais mercados internacionais, prospectar oportunidades de negócios de exportação, assim como melhorar a percepção internacional sobre as empresas, produtos e serviços brasileiros.	Empresas associadas às Entidades Setoriais parceiras da Apex-Brasil.
<b>Projeto <i>Brazilian Suppliers</i></b>	Programa de promoção comercial do CECIEEx, em parceria da Apex-Brasil, para o setor comercial exportador brasileiro que visa promover o aumento das exportações de micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) por meio de Empresas Comerciais Exportadoras. Busca-se apresentar as empresas comerciais exportadoras brasileiras como fornecedoras de produtos brasileiros, por meio de ações de relacionamento, rodadas de negócios e feiras internacionais.	Micros, pequenas e médias empresas (MPMEs).
<b>Feiras internacionais</b>	Tem por objetivo possibilitar à empresa brasileira a promoção de imagem e geração de negócios por meio do contato direto com potenciais compradores, consumidor final, distribuidores e formadores de opinião.	Empresas brasileiras produtoras de bens e/ou serviços que já exportam e comerciais exportadoras.
<b>Missões empresariais</b>	Tem por objetivo promover os negócios e prospectar novos mercados, por meio de agendas comerciais com apoio de especialistas locais, buscando melhor aproveitamento das reais oportunidades de negócios.	Empresas brasileiras produtoras de bens e/ou serviços que já exportam e comerciais exportadoras
<b>Ações de promoção de imagens em lojas.</b>	Ação de apoio à promoção de negócios em grandes cadeias varejistas no exterior, como Le Bon Marché, Macy's, Monoprix e Isetan, entre outras, tendo como objetivo comercializar produtos brasileiros em larga escala para os consumidores finais dos mercados-alvo.	Empresas brasileiras exportadoras com alto grau de experiência ou já internacionalizadas

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir do site da Apex-Brasil (2017).

No que se refere aos projetos setoriais em especial, é importante destacar que a Apex-Brasil os desenvolve em parceria com entidades de classe que contemplam vários setores da economia, sendo os segmentos: (i) Alimentos e Bebidas; (ii) Agronegócios; (iii) Casa e Construção; (iv) Economia Criativa; (v) Máquinas e Equipamentos; (vi) Moda; (vii) Tecnologia; e (viii) Saúde.



No segmento de alimentos e bebidas, que é o foco de abordagem deste estudo, consta atualmente quatorze projetos setoriais para a exportação de produtos alimentícios e bebidas, tais como arroz, doces, mel, orgânicos, *gourmets* e étnicos, frutas, carnes, café, biscoitos, pães, cachaça e vinho (APEX-BRASIL, 2017).

Neste contexto, identificando oportunidades para o setor de alimentos e para as empresas associadas aos projetos setoriais nesse segmento, desde o ano de 2014 a Apex-Brasil vem desenvolvendo iniciativas para o suporte a produtores brasileiros que desejam atuar no mercado internacional a partir da exportação de produtos do segmento *Specialty Foods*.

As ações desenvolvidas para o segmento consistem na preparação da empresa a partir do cruzamento de variáveis geradas por meio da análise das atividades de promoção, certificação e desempenho de exportação de empresas em potencial para atender mercados-alvos, iniciando-se aí as atividades de suporte da Apex-Brasil (AGÊNCIA BRASIL, 2015).

As ações da Apex-Brasil para a promoção comercial de produtos no segmento de *Specialty Foods* são justificadas pela visão de oportunidades de atendimento a mercados internacionais com a inserção de produtos tipicamente brasileiros e dos quais se enquadram nas especificações de *Specialty Foods* (APEX-BRASIL, 2016).

Dessa forma, as ações da Apex-Brasil se configuram como estratégias que podem auxiliar na articulação para a expansão comercial de pequenas, médias e grandes empresas.

### **3.5 Considerações sobre o capítulo**

Considerando a importância de se atentar às particularidades de cada mercado-alvo, pode-se considerar que o marketing internacional desempenha um papel de extrema importância no planejamento das estratégias de internacionalização de uma empresa e, neste caso, auxilia as buscas de oportunidades dos mercados externos, podendo se configurar em um fator-chave para a permanência ou não das empresas no comércio internacional.

Como pode ser visto, ao se lançarem nos mercados internacionais, as empresas devem levar em conta que as estratégias de marketing internacional deverão estar alinhadas aos objetivos das mesmas, assim como nas análises das diversas variáveis que compõem esse ambiente tão competitivo.

Observou-se também que o *mix* de marketing se configura como uma ferramenta de marketing que torna possível reconhecer o potencial do mercado-alvo e, assim, combinar estratégias que permitam não somente atender às demandas, mas também antecipar-se às suas necessidades. Fica claro, nesse processo, que o estreitamento nas relações entre governo e

empresa contribui consideravelmente para a inserção de empresas de diversos portes no mercado internacional, inclusive no desenvolvimento de ações estratégicas com foco no marketing internacional.

Nesse aspecto, as ações desenvolvidas na promoção comercial têm dado suporte e condições, inclusive, para as empresas brasileiras, de ingressarem nos variados mercados, analisando seu potencial em atender às demandas, superar as concorrências de empresas já estabelecidas e superar desafios e obstáculos do ambiente de marketing.

#### 4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa consistiu de abordagem qualitativa, com base descritiva. Creswell (2010) descreve a abordagem qualitativa como sendo um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um determinado problema. Nessa perspectiva, a pesquisa buscou identificar, compreender e explicar as estratégias e os desafios de empresas brasileiras produtoras de *Specialty Foods* no acesso aos mercados externos, assim como o papel dos agentes institucionais e organizacionais nesse processo.

Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, voltada às empresas pertencentes aos projetos setoriais da Apex-Brasil e vinculadas ao segmento *Specialty Foods*, tão bem como à Apex-Brasil, e Associações relacionadas, alinhando-se questões teóricas e práticas.

A pesquisa aplicada tem o propósito prático e específico de gerar conhecimento ou avanço do conhecimento, com o objetivo de resolver problemas concretos, envolvendo verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste contexto, os procedimentos metodológicos envolveram o desenvolvimento teórico (apresentado previamente), abordando questões conceituais e teóricas ligadas à Internacionalização de Empresas, do Marketing Internacional e do papel da esfera pública nesse processo; a pesquisa de campo, com profissionais da instituição Apex-Brasil e Associações, tão bem como busca de informações secundárias acerca dos mesmos; e estudos de casos com as organizações.

Segundo Rampazzo (2005), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir da análise de referências teóricas publicadas, com o objetivo de contribuir para a fundamentação teórica ou justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. O referencial teórico abrangeu as temáticas de internacionalização sob a perspectiva de autores da área de Internacionalização e Administração Estratégica, e do marketing internacional, sob a perspectiva da área do Marketing, de modo geral.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica fora realizada com o objetivo de compreender o problema de pesquisa a partir da perspectiva e contribuições de diversos pesquisadores, e realizada a partir de bases de dados científicas nacionais e internacionais, e meta buscadores, como Periódicos Capes, Scielo, Pathernon, JSTOR, Scopus etc., além de obras biográficas impressas disponíveis em bibliotecas físicas e *online*.

Em paralelo foram utilizadas também informações dos *sites* institucionais, como da Apex-Brasil e seus Projetos Setoriais, das empresas associadas e da *Specialty Foods Association*, para coleta de informações que puderam complementar a fundamentação teórica.

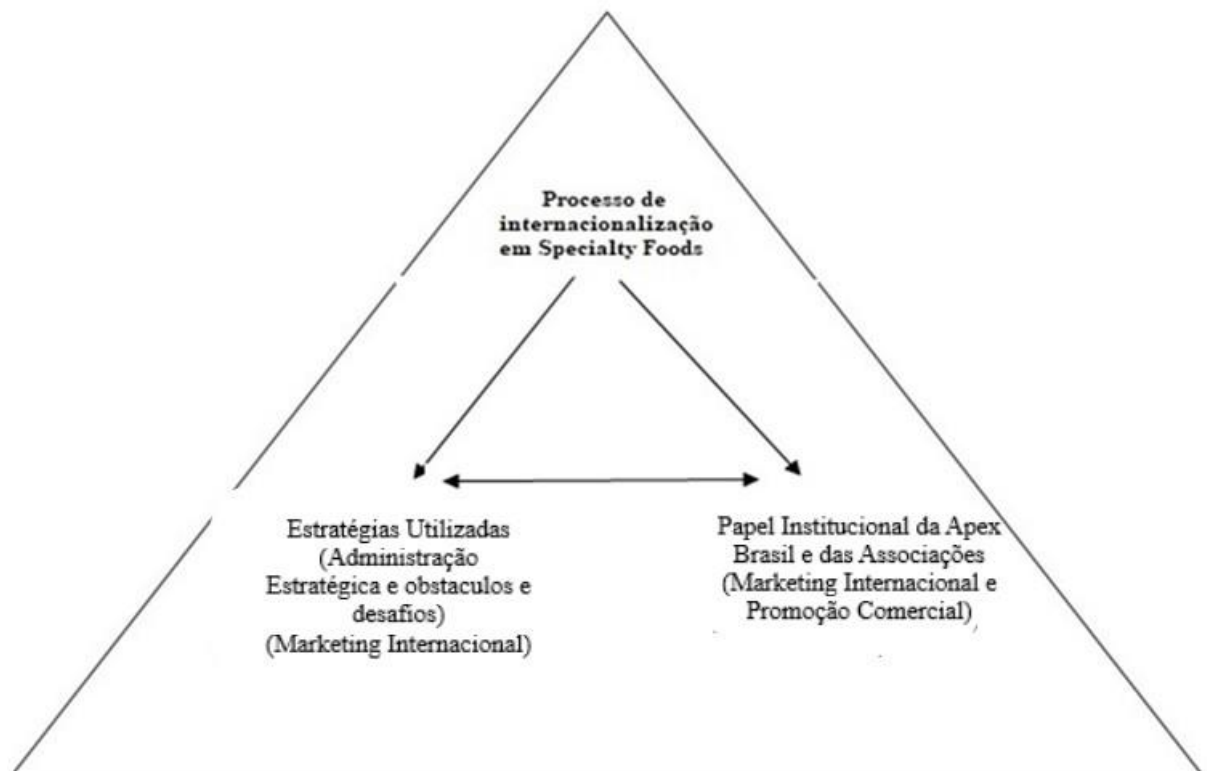
Quanto à pesquisa de campo, esta foi realizada com os profissionais das instituições de apoio (Apex-Brasil) e Associação do setor, por meio de questionários (apêndices B e C) aplicados via *e-mail* ou por meio telefônico.

Segundo Gil (2002), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, por meio da observação direta e de entrevistas, objetivando captar explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Em relação aos estudos de caso (ou múltiplos casos), a pesquisa pretendeu analisar os modelos de entrada no exterior, vantagens e desvantagens, e as perspectivas e desafios das empresas associadas aos projetos setoriais, dos quais estejam relacionados com produtos do segmento *Specialty Foods*. Para tanto, foram utilizados formulários e questionários (apêndice A) para coleta de dados junto às organizações e seus gestores, assim como a exploração de dados a partir dos projetos setoriais e das empresas estudadas.

Sendo assim, a estrutura analítica da pesquisa está organizada na Figura 3.

**Figura 3** – Estrutura analítica da pesquisa.



**Fonte:** Elaborada pela autora

#### 4.1 Estudos de casos com as empresas e pesquisa de campo com a Apex-Brasil, e a ABBA

O estudo de caso, na visão de Yin (2001), configura-se como uma investigação empírica que estuda fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto, assim como quando o limite desse fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos. Neste caso, abrange tanto a coleta quanto a análise dos dados, podendo ser um caso único ou múltiplos casos (YIN, 2001). A aplicação do método na proposta de estudo está amparada na análise dos seguintes componentes: as questões de estudo, preposições, unidade de análise, a lógica que une os dados às preposições e os critérios para interpretar os dados.

A questão do estudo buscou compreender se as empresas brasileiras comercializadoras de *Specialty Food* têm enfrentado, nos mercados externos, desafios e obstáculos no processo de internacionalização, e quais tem sido as estratégias utilizadas por essas organizações para ingressarem no mercado-alvo. A preposição é de que a Apex-Brasil tem exercido um papel importante no processo de internacionalização de produtores de *Specialty Foods*. A unidade de análise inclui as empresas exportadoras, instituições de apoio (como Apex-Brasil) e a Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas (ABBA).

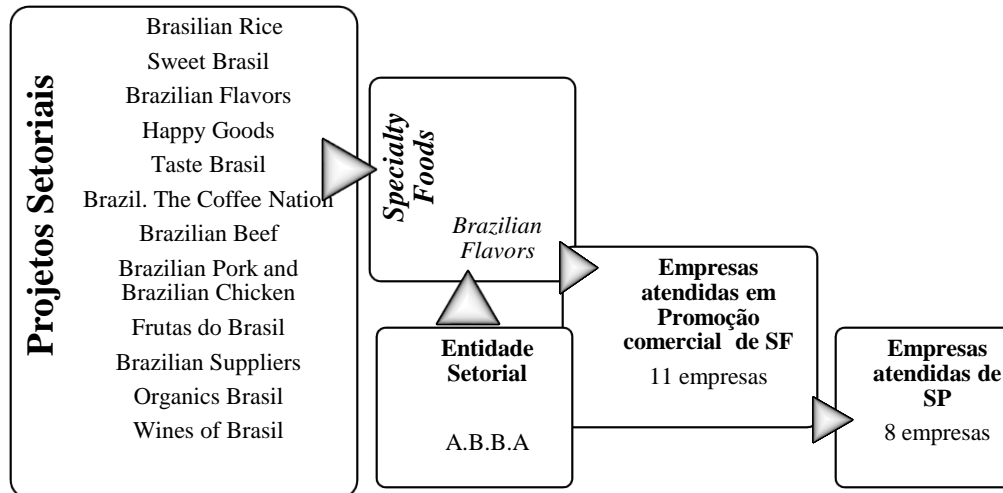
Na delimitação de cenário, foram analisadas as entidades produtoras do Estado de São Paulo, que participam dos projetos setoriais da Apex-Brasil por meio de uma amostra intencional, tendo em vista a representatividade do Estado na exportação de produtos alimentícios. Essa delimitação foi resultado da sistemática descrita na sequência.

Por meio da análise das características dos projetos setoriais do segmento de alimentos e bebidas (do *site* da Apex-Brasil) foram identificados que sete dos quatorze projetos setoriais comercializam produtos com características que se enquadram no segmento de *Specialty Foods*. No que se refere às ações para acesso das empresas aos mercados internacionais e, em especial para a comercialização de *Specialty Foods*, foi observado que o Projeto *Brazilian Flavors* (segmento de produtos *gourmets* e étnicos) tem desenvolvido ações para que as empresas associadas possam acessar o mercado internacional.

As ações têm como finalidade acessar o mercado da América do Norte, em especial o dos Estados Unidos, que se configura hoje como um mercado de grande potencial de consumo de *Specialty Foods*, segundo a Apex-Brasil (2016) e *Specialty Food Associations* (2015). As ações foram direcionadas, a princípio, para vinte empresas associadas e não associadas aos projetos setoriais, e que estão localizadas em diversas regiões do Brasil. No que se refere aos projetos e empresas associadas, foram identificadas onze empresas participantes das ações setoriais, sendo oito localizadas no estado de São Paulo.

Para melhor compreensão acerca dos projetos setoriais foi desenvolvida uma sistematização das informações que auxiliaram na identificação dos sujeitos da pesquisa (Figura 4).

**Figura 4 -** Sistemática de identificação dos sujeitos da pesquisa.



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da Apex-Brasil (2017).

Assim, os sujeitos do trabalho foram os gestores das empresas produtoras de produtos que se enquadram na categoria *Specialty Foods* e que estão ligadas ao projeto setorial *Brazilian Flavors* da Apex-Brasil, assim como os gestores das instituições de apoio, como Apex-Brasil e associações setoriais, como a Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas (ABBA).

Para o recorte espacial, esta pesquisa delimitou a região do estado de São Paulo, onde foram analisadas as entidades produtoras provenientes da região, tendo em vista a representatividade do Estado na exportação de produtos alimentícios. Segundo o Instituto de Economia Agrícola (IEA), o estado de São Paulo representa 27,4% do total das exportações nacionais de produtos agrícolas, somando US\$34,47 bilhões, o que contribui para se posicionar entre os cinco principais exportadores do país (IEA, 2016).

Dessa forma, cinco das empresas identificadas participaram do estudo. As demais empresas não foram incluídas pelos seguintes motivos: a) uma das empresas não atendia aos objetivos da pesquisa, por ser uma organização com foco na importação; b) duas empresas não tiveram interesse em participar do estudo, por não estar em seus cronogramas anuais a participação em estudos científicos. Objetivando-se manter o anonimato das empresas avaliadas, as mesmas serão descritas como Empresas A, B, C, D e E.

## 4.2 Forma de sistematização e análise

As informações foram coletadas em formulários e questionários<sup>8</sup> aplicados aos gestores das empresas internacionalizadas. O formulário (aplicado para três das empresas selecionadas) e o questionário (aplicado para duas das empresas selecionadas) foram estruturados com questões abertas e fechadas (sendo as fechadas estruturadas em escala *Likert* de cinco níveis), objetivando identificar as estratégias, os desafios e obstáculos da empresa no processo de internacionalização, assim como da perspectiva de atuar em mercados globais.

No que tange às entidades setoriais e de apoio à exportação, o formulário (utilizado com a Associação) e o questionário (utilizado com a Apex-Brasil) foram organizados com o objetivo de compreender o papel dos agentes institucionais no processo de internacionalização. Os critérios para a interpretação de dados foram por meio da análise descritiva e qualitativa.

Para melhor compreensão das atividades de sistematização e análise de resultados, o Quadro 15 foi organizado levando em conta os objetivos específicos e de que forma interagem com os métodos de análise e teorias suporte para a pesquisa.

**Quadro 15** – Síntese do modelo escolhido para a análise a partir dos objetivos específicos da pesquisa.

Objetivos Específicos	Método utilizado para análise	Teoria Suporte
(A) Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações produtoras, tão bem como as suas vantagens e desvantagens.	Descritivo; múltiplos casos.	Administração Estratégica (Estratégias de Internacionalização).
(B) Avaliar os obstáculos e desafios no acesso aos mercados por parte das organizações.	Descritivo; múltiplos casos.	Marketing Internacional
(C) Compreender o papel do agente institucional Apex-Brasil e de Associações nesse processo, em termos de auxiliar a compreender os mercados, as exigências iniciais e auxílio para superação de obstáculos.	Descritivo; levantamento de informações secundárias; pesquisa de campo.	Marketing Internacional

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

<sup>8</sup> Embora formulários e questionários sejam instrumentos de coletas de dados, é importante salientar a diferença entre os instrumentos. De acordo com Pádua (2004), formulário é o nome geralmente usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador, numa situação “face-a-face” com o entrevistado. Já os questionários, segundo Pádua (2004) são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador. Cabe destacar que a utilização dessas ferramentas nos estudos de caso foi definida a partir da disponibilidade das empresas e das entidades em participar da pesquisa.

No caso do Quadro 15, o objetivo específico (A) buscou identificar as estratégias adotadas pelas empresas, tendo a administração estratégica como suporte. Neste caso, os formulário e questionário foram utilizados para coleta de dados a respeito das empresas participantes dos projetos setoriais da Apex-Brasil e que tinham como foco a comercialização de produtos do Segmento *Specialty Food*.

Em relação ao objetivo específico (B), os obstáculos e desafios enfrentados pelas empresas ao acessar os diversos mercados, a análise se deu sob a ótica do Marketing Internacional e sob a perspectiva do *mix* de marketing. Esta fase também foi direcionada às empresas pertencentes aos projetos setoriais, utilizando-se de formulário e questionário de pesquisa, envolvidos no procedimento de estudos de caso.

Quanto ao objetivo específico (C), as questões direcionadas à Apex-Brasil e também à Associação Setorial tiveram como teoria suporte o Marketing Internacional, uma vez que a promoção comercial é a principal ação direcionada para as empresas que desejam acessar mercados internacionais no segmento de *Specialty Food*. Vale ressaltar que os formulários e questionários de pesquisa foram organizados atendendo aos objetivos específicos, de modo que consistem em três modelos: o modelo (A), para as Empresas; o modelo (B), para a Associação; e o modelo (C), para a Apex-Brasil.



## **5 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O capítulo que se segue objetiva contribuir com a análise das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com as cinco empresas selecionadas, a Apex-Brasil e a Associação ABBA, procurando-se relacioná-la com as teorias abordadas nos capítulos 2 e 3 da presente dissertação.

As seções deste capítulo estão assim organizadas: i) sucinto histórico sobre o setor de alimentos e bebidas no Brasil, assim como do mercado de alimentos especiais; ii) caracterização das empresas estudadas; iii) análise das estratégias de entrada no mercado externo e suas vantagens e desvantagens; análise dos obstáculos e desafios encontrados pelas organizações; perspectiva das mesmas quanto à participação nos projetos setoriais e acesso aos mercados-alvo; e, por fim, a avaliação do papel do agente institucional Apex-Brasil e da Associação ABBA nesse processo.

### **5.1 Sucinto histórico e dados econômicos da Indústria de Alimentos e Bebidas no Brasil**

Diversos fatores históricos permeiam o desenvolvimento da indústria alimentícia no Brasil que, até o final do século XIX, crescia em passos lentos devido às restrições governamentais ao desenvolvimento da produção industrial. Essa realidade mudaria no início do século XX, onde a indústria não só alcançou números expressivos de estabelecimentos industriais, mas também passou por mudanças decorrentes de políticas governamentais (ITAL, 2017).

Na década de 1920 já se percebia uma considerável representatividade de indústrias alimentícias no país, tido como um ramo tradicional da indústria, assim como os setores têxtil, vestuário, madeira, mobiliário, fumo e editorial gráfico. No final da década de 1940, o setores têxteis e produtos alimentares representariam 40% da indústria, tanto em termos do valor adicionado quanto do emprego (VICECONTI, 1977; SATO, 1997).

Entretanto, segundo o Instituto de Tecnologia de Alimentos - ITAL, a participação da indústria alimentícia nos setores da economia nas décadas seguintes foi reduzida em comparação com outros setores, principalmente na década de 1970 (ITAL, 2017). Segundo Viceconti (1977), isso se daria em virtude do crescimento da indústria de bens de consumo duráveis, intermediário e de capital, resultante do programa governamental de substituição de importações no período pós 2º Guerra Mundial. A indústria alimentícia, que em 1949

participava com 20,5% em termos de valor adicionado, no início da década de 1970 teve sua participação reduzida para 12% (VICECONTI, 1977).

Houve assim, nas décadas seguintes uma oscilação na quantidade de empresas mas, em termos de produtividade, a indústria alimentícia manteve-se em constante crescimento. Em números, a expansão da indústria alimentícia pode ser comprovada levando em conta o número de estabelecimentos, que passou de 14.905, em 1940, para 46.815 em 1970, com um crescimento de 25% no período, mantendo assim, uma importante participação nos setores da indústria (CASTRO, 1977).

Nesse mesmo período, Lima (1979) destaca mudanças estruturais que ocorreram no que tange ao valor da produção, havendo uma maior participação de gêneros de produtos mais elaborados no setor, em detrimento de produtos considerados tradicionais, com destaque para leite pasteurizado e laticínios, conservas de frutas, legumes, especiarias e condimentos, e conservas de pescados. Segundo Sato (1997), em 1960 esses quatro grupos contribuíam com 20% do valor da produção e, em 1974, com 31,9%.

Na década de 1980 não houve uma considerável evolução da indústria alimentícia no país, em termos de incrementos. Entretanto, na década de 1990, a abertura comercial direcionou a indústria brasileira a um processo de reestruturação e modernização. Essa perspectiva levaria, inclusive, à consolidação de empresas nacionais de grande porte com nível competitivo internacional. Nesse período, segundo Sato (1997), seria também visível as fusões e aquisições de multinacionais globais que, estrategicamente, procurariam fortalecer-se por meio da formação de oligopólios, impulsionados pelo potencial mercadológico brasileiro e do Mercosul (SATO, 1997).

Num contexto atual, o Brasil é reconhecido como um grande produtor de alimentos. A indústria de alimentos do Brasil, junto com a indústria de bebidas desempenha um papel de destaque no cenário nacional e internacional, destacando-se entre as indústrias de transformação, tanto em faturamento quanto em empregabilidade. Segundo a Fundação Getúlio Vargas – FGV, 20% da receita total do setor provém das exportações, demonstrando elevado nível de integração e competitividade dessa indústria no mercado internacional (FGV, 2016).

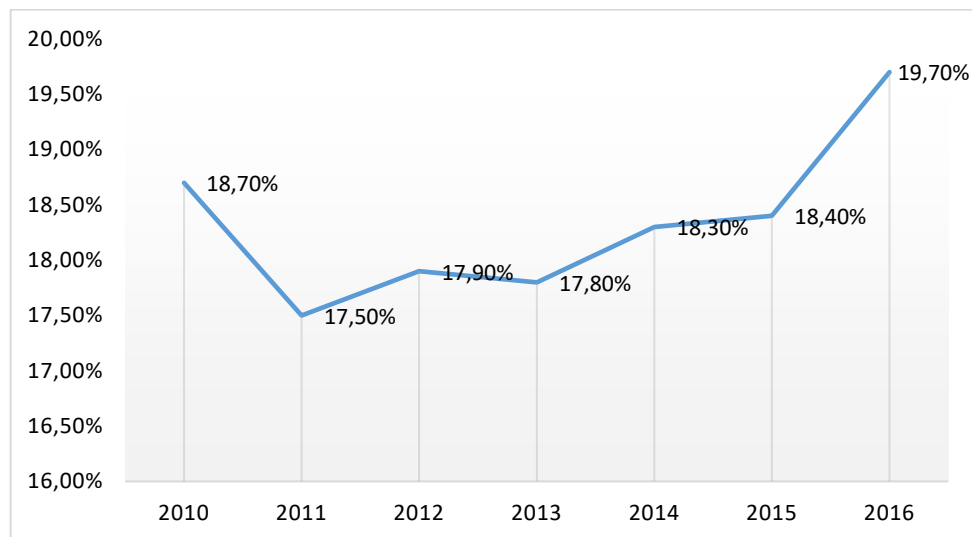
De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos - ABIA o setor industrial de alimentos e bebidas conta com aproximadamente 34.800 empresas, sendo que 95,4% das mesmas são de pequeno porte, 3,4% de médio porte e 1,2% de grande porte, com aproximadamente 1,6 milhões de empregos diretos (ABIA, 2017).

Também de acordo com a ABIA, no ano de 2016, a indústria brasileira de alimentos e bebidas representou 10,1% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. O desempenho das

empresas do setor, em 2016, foi de um faturamento de R\$ 614,3 bilhões, sendo R\$ 497,3 bilhões em alimentos e R\$ 117 bilhões em bebidas, com crescimento de 9,3% em relação ao ano de 2015 (ABIA, 2017).

Neste mesmo ano, foram exportados US\$ 36,4 bilhões, com destaque para produtos como café, açúcar, conservas vegetais, sucos, óleos e gorduras. Em relação aos produtos processados, os alimentícios responderam por 55% das exportações do agronegócio de alimentos e 19,7% das exportações totais brasileiras (ABIA, 2017). O Gráfico 1 apresenta a participação do segmento nas exportações brasileiras no período de 2010 a 2016.

**Gráfico 1** – Participação do Segmento de Alimentos Processados nas exportações brasileiras (em %).



Fonte: ABIA, 2017.

Segundo a ABIA (2017), a contribuição do setor de alimentos e bebidas no saldo da balança comercial foi de US\$ 31,5 bilhões superavitários e tem-se, como projeção para 2018, um valor de variação entre US\$ 37 bilhões e US\$ 40 bilhões, reafirmando o potencial competitivo desse setor na economia brasileira. A FGV (2016) acrescenta, ainda, que o Brasil demonstra o potencial de intensificar sua posição como polo de atração de investimentos externos, como ser o agente exportador de mercadorias para os consumidores do mundo inteiro, no âmbito da indústria de alimentos e bebidas.

### 5.1.1 O mercado de alimentos e bebidas especiais no Brasil

A mudança de hábitos alimentares tem transformado e impulsionado o mercado de alimentação, onde a exigibilidade e novas tendências resultam em oportunidades de atuação em

segmentos diferenciados do modelo tradicional (ITAL, 2010). Nesse aspecto, o mercado de alimentos e bebidas está em constante movimento e se inovando para atender consumidores cada vez mais exigentes, dando espaço para o crescimento no consumo de alimentos de maior valor agregado.

No mercado brasileiro, a predisposição do consumidor por alimentos sustentáveis, saudáveis, não artificiais, além de bons aspectos visuais têm impulsionando o mercado de alimentos e bebidas de maior valor agregado e impactando na dinâmica do mercado e dos canais de distribuição desses produtos (MINTEL, 2016; ORGANICSNET, 2017).

Segundo o Sebrae (2014), um dos fatores que tem contribuído para esse cenário seria a perspectiva de crescimento desse mercado, que seria em torno de 4,4% até 2021. Confirmando essa tendência, segundo os dados da agência de pesquisa Euromonitor, somente em 2017 o mercado brasileiro de alimentos e bebidas saudáveis alcançou R\$ 93,6 bilhões em vendas em 2016, avançando em média de 12,35 ao ano, o que colocou o país na quinta posição no ranking dos gigantes desse setor no que se refere ao consumo desses produtos. Entre todas as categorias desse segmento, os alimentos orgânicos tiveram o maior avanço nos últimos cinco anos, com crescimento de 18,5% em volume de vendas (EUROMONITOR, 2017).

Outra tendência crescente de consumo de alimentos especiais, refere-se aos alimentos que valorizam atribuídos de conveniência e sensorialidade. O conceito de produtos alimentícios processados classificados como *gourmet* e *premium*, étnicos, entre outros, ganharam espaço no mercado brasileiro, e, somente em 2011, foi responsável pela metade dos produtos lançados no varejo (PIMENTEL; OLIVEIRA, CRUZ, 2017). Esses alimentos se destacam no mercado por diferentes motivos: embalagem, qualidade, conveniência, creditações, saudabilidade, sensorialidade, sustentabilidade ou outras características que sejam percebidas e valorizadas pelo consumidor.

Diante dessa perspectiva de mercado, os movimentos mercadológicos nessa área têm estimulado a entrada de novos empreendedores assim como a participação de empresas comercializadoras de produtos considerados tradicionais. Diante dessa possibilidade de atuação, marcas nacionais e internacionais estariam expandindo seu portfólio para a criação de linhas de produtos mais saudáveis, ou mesmo agregando valor por meio de diferenciação de produtos (ABIA, 2016).

Exemplos dessa nova tendência foram apresentados no relatório Brasil 17 - tendências de consumo da Mintel, como a parceria da marca de esportes Adidas com a marca brasileira de sucos Do Bem no lançamento de uma água de coco, associando estilo de vida saudável com

prática de esporte. Destaca-se também no relatório, o direcionamento da Ambev para linhas de bebidas saudáveis através de aquisições de empresas já atuantes no segmento (MINTEL, 2017).

Cabe destacar que o estímulo e crescimento da indústria brasileira no segmento de produtos especiais no mercado interno têm aberto oportunidades de atuação dessas empresas em mercados internacionais, onde o potencial de consumo ainda são superiores ao de mercado interno. Nessa perspectiva a indústria brasileira tem buscado explorar o mercado na oferta de produtos que atendem a demanda por produtos naturais.

Segundo a Apex-Brasil (2017), alimentos e as bebidas de valor agregado resultaram no equivalente a US\$ 49,5 milhões em exportação por meio do Projeto Brazilian Flavors em 2016, com um aumento de 77,1% em relação a 2015. Entre os produtos exportados destacam-se molhos e sobremesas gourmet, chocolates e cafés premium, castanhas, doces, pães de queijo congelados, licores, energéticos orgânicos, alimentos prontos embalados a vácuo, sobremesas congeladas, queijos típicos do Brasil e snacks, entre outros (APEX-BRASIL, 2017), demonstrando assim o potencial brasileiro atender demandas e tendências dos consumidores no Brasil e no mundo.

## **5.2 Caracterizações das empresas avaliadas**

Nesta seção apresenta-se, resumidamente, a caracterização das empresas avaliadas no desenvolvimento dos estudos de casos. As empresas selecionadas para estudo obedeceram aos critérios estabelecidos no capítulo 4, onde, de modo geral, adotou-se como critério para a seleção, a participação das mesmas em Projetos Setoriais que desenvolvessem ações de promoção comercial com foco nos produtos do segmento *Specialty Foods*. As informações também puderam ser compiladas a partir da sistematização do Quadro 16. Objetivando-se manter o anonimato das empresas, a descrição foi realizada de forma conjunta.

Ao se observar o período de criação pode-se dizer que o tempo de atuação de três delas são relativamente próximos (empresas B, D e E), com média de três anos e meio de atividades na indústria alimentícia; a empresa C possui 12 anos de atuação. Tem-se, por exceção, a Empresa A, que dado seu ano de criação pode-se considerar como tradicional no mercado. Destaca-se, ainda, de acordo com suas origens, a presença de estrutura familiar em duas das empresas estudadas (empresas A e C) e estrutura profissionalizada em três delas (empresas B, D e E).

No que se refere ao porte e estrutura fabril, 3 empresas são de pequeno porte (as três organizações criadas mais recentemente) e 2 de médio porte, no que se refere a faturamento e

número de empregados, e atuam, em sua maioria, no segmento de processamento de alimentos e bebidas. Suas unidades produtivas estão situadas no estado de São Paulo e, em geral, possuem somente uma unidade fabril (com exceção da empresa C, que possui duas unidades fabris). Identificou-se, ainda, no caso da Empresa E, que a mesma faz a estratégia de integração vertical<sup>9</sup> (produção e processamento de frutas), com unidade produtiva situada na região nordeste do país.

Em relação à produção, o *portfólio* dos produtos comercializados tem por objetivo atender tanto o mercado nacional quanto o internacional, não havendo, de acordo com as empresas avaliadas, diferenciação entre os produtos comercializados em ambos os mercados. Dessa forma, seus concorrentes são, em maioria, empresas nacionais de pequeno, médio e também, de grande porte (especificamente no caso das empresas A e C), que atuam também no mesmo segmento, tanto no mercado interno como no externo. No caso da Empresa C, identifica-se, ainda, uma estrutura de concorrência da qual participam empresas multinacionais.

Em relação ao tempo de atuação no mercado externo, as empresas estão operando em média de aproximadamente quatro anos; com ações do projeto setorial, a média de atuação é de dois anos e meio. Em relação às empresas B, D e E, foi observado que são empresas relativamente novas no mercado e que iniciaram suas atividades no mercado externo de forma precoce, que é uma característica visualizada em empresas consideradas *Born Globals*, conforme considerou Zingone e Moreno (2014) e Knight e Liesch (2016). O acesso das empresas nos mercados externos será abordado, de forma mais específica, na seção 5.3.

Para a categoria de *Specialty Foods*, os produtos exportados são alimentos e bebidas dos segmentos de orgânicos, *gourmet* e de origem.

---

<sup>9</sup> A integração vertical refere-se à extensão para o qual uma empresa está envolvida em diferentes estágios do mesmo processo de produção. Trata-se da produção em etapas anteriores ou posteriores da cadeia produtiva (AZEVEDO, 2005; LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005).

**Quadro 16** – Caracterização das empresas estudadas

<b>Empresa</b>	<b>Ano de criação</b>	<b>Segmento de atuação</b>	<b>Porte<sup>10</sup></b>	<b>Quantidade de unidade produtiva</b>	<b>Ano de entrada no exterior</b>	<b>Início das atividades no projeto setorial</b>	<b>Produto de exportação e categoria <i>Specialty Food</i></b>	<b>Participação desses produtos no total das exportações (%)</b>
<b>Empresa A</b>	1911	Processamento de leite e derivados	Médio	01 unidade	2008	2012	Pão de queijo; Requeijão; <i>Crean Cheese/</i>  <i>Gourmet/Origem</i>	100
<b>Empresa B</b>	2015	<i>Food Service</i>	Pequeno	01 unidade	2015	2016	Polpa de Açaí/ Orgânico	100
<b>Empresa C</b>	2005	Processamento - alimentos	Médio	02 unidades	2013	2014	Sobremesas congeladas/ <i>Gourmet</i>	70
<b>Empresa D</b>	2014	Produção de bebidas	Pequeno	01 unidade	2016	2015	Bebidas funcionais/ Orgânico	100
<b>Empresa E</b>	2012	Produção e processamento de fruta	Pequeno	01 unidade	2014	2015	Polpa de Açaí/ Orgânico	100

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados primários

<sup>10</sup> Para o enquadramento foi utilizada a classificação de porte da empresa do setor de indústria, adotada pelo Sebrae (2013), o qual classifica a empresa, em número de empregados, como: (i) empresa de pequeno porte – 20 a 99 empregados; (ii) empresa de médio porte – de 100 a 499 empregados; e (iii) empresa de grande porte – > 499 empregados.

### 5.3 Análise de estratégias/ modelos de entrada no mercado externo, e vantagens e desvantagens relacionadas

Como já exposto a partir de Ludovico (2012), quando uma empresa decide internacionalizar o seu negócio, deve selecionar a estratégia mais adequada para entrar no mercado externo. Deve analisar cuidadosamente as vantagens e desvantagens de se adotar a estratégia escolhida, assim como a capacidade da empresa e recursos disponíveis para realizar as operações.

Ao identificar o modelo adotado pelas empresas avaliadas para operarem no mercado externo é possível afirmar que a exportação direta é a predominante, seja quando do ingresso no processo de internacionalização, seja na atualidade (2017/18). Essa estratégia consiste, a partir de Minervini (2008), na venda direta de seus produtos para o cliente final no exterior, isto é, a mesma empresa que produz é a que exporta.

A justificativa para a adoção desse modelo pauta-se no fato de que, mesmo sendo as organizações de pequeno e médio portes, a estratégia de exportação direta teria sido adequada para alcance de seus propósitos, mesmo sendo entrantes (com exceção da Empresa A, operam em mercados há menos de cinco anos), em contraponto ao que aponta Hesseus e Terjesen (2010), ao mencionarem que geralmente empresas iniciantes optam pela exportação indireta como forma de entrada.

Consideram que a exportação direta é menos arriscada em relação à exportação indireta, principalmente quando associam o modelo ao controle das operações (controle sobre todas as etapas do processo da exportação). Além do mais, em suas estruturas<sup>11</sup> há pelo menos um departamento responsável pelas ações de comércio exterior, o qual desenvolve as atividades de negociação, venda e entrega de valor, de forma direta para o cliente no mercado-alvo e também, em alguns casos, por meio de representantes comerciais e distribuidores estabelecidos nesses mercados. Neste aspecto, um departamento de exportação justifica a importância dada pelas empresas ao nível de controle sobre as operações e, portanto, à adoção da exportação direta ao invés da exportação indireta.

Entretanto, embora a exportação direta seja usualmente utilizada, a adoção de estratégias alternativas em algumas situações se torna necessário, tendo em vista exigências impostas sobre

---

<sup>11</sup> Estrutura organizacional pode ser entendida como *o design* da organização por meio do qual a empresa é administrada, e que inclui linhas de autoridade e comunicação entre as diferentes unidades administrativas e seus gestores, assim como as informações e os dados que fluem através dessas linhas de autoridade. Essa estrutura seguiria a estratégia de crescimento da firma (CHANDLER, 1962).



os produtos alimentícios, segundo as empresas. A empresa C, por exemplo, apontou que, em virtude de seus produtos pertencerem a uma linha de congelados, existem algumas dificuldades em relação ao envio de amostras (tempo de vida útil) no mercado dos Estados Unidos (mesmo já sendo exportadora para esse mercado), devido às regulações do *Food and Drug Administration* (FDA), que controla e supervisiona questões referentes à segurança do alimento. Isso demonstra que, independentemente de estarem inseridas ou não no mercado-alvo, as empresas lidam com desafios em vários momentos de sua atuação.

Para essa empresa, uma alternativa para superar os desafios foi a adoção de alianças estratégicas com empresas que já acumulam experiências no mercado-alvo, para fortalecer suas estratégias e colocar seus produtos no mercado dos Estados Unidos. Essas empresas - a qual a organização C realiza alianças - seriam também pertencentes ao projeto (também exportadoras de produtos congelados) e que já estão consolidadas nos mercados-alvo. As ações conjuntas foram desenvolvidas nas atividades de Ponto de Venda (PDV) - degustação de produtos realizada em loja do varejo-, que também é uma estratégia de promoção comercial organizada pelo projeto setorial, como indicado pelo *Brazilian Flavors* (2018). Cateora, Gilly e Graham (2011) mencionam que as alianças estratégicas também são utilizadas como forma de fortalecer as fraquezas e aumentar as forças competitivas das empresas envolvidas, o que nos permite inferir que no presente estudo, essa estratégia adotada pela empresa C também é uma forma de superar obstáculos do mercado externo.

As empresas, embora não manifestassem interesse em migrar do modelo de exportação direta para outros modelos, não desconsideram, num processo evolutivo de sua atuação, a revisão ou ampliação das estratégias atualmente utilizadas (as empresas A e C consideram a integração de subsidiárias em mercados consolidados), sinalizando que a revisão da estratégia é uma ação das quais as empresas, em algum momento de sua atuação, deverão considerar, conforme afirma Keegan (2005).

No que se refere às vantagens e desvantagens de se operar por meio da exportação direta e, independentemente do tempo de experiência no mercado externo, segundo as organizações analisadas, as vantagens seriam a possibilidade de se ter um maior controle sobre os processos e poder se relacionar diretamente com o cliente. Estas considerações estão em consonância com a visão de Rocha e Almeida (2006) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) sobre as vantagens da exportação direta, que acrescentam, ainda, o potencial para maiores lucros também como uma vantagem da estratégia.

Entretanto, as empresas avaliadas consideram os custos logísticos (distribuição) como a principal desvantagem de se operar por esse modelo. Destaca-se que, no início das atividades, as empresas B, D e E enquanto empresas entrantes nos mercados tiveram ‘dependência’ em relação aos canais de distribuição e que, em alguns casos, houve a necessidade de intermediários no mercado externo nesse processo. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), e Hesseus e Terjesen (2010), intermediários desempenhariam um papel de conexão entre indivíduos e organizações, o que justifica a sua importância, segundo as empresas, na superação dos desafios da distribuição na exportação.

A Empresa C, em conformidade com a visão de Kauzaqui (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), acrescenta que quando as organizações não estão familiarizadas com os canais de distribuição do mercado-alvo ou não são suficientemente capitalizadas para custear os processos de transporte e distribuição, dificilmente conseguem se estruturar nos mercados ou tornar seus produtos reconhecidos.

A empresa A acrescenta que uma alternativa para reduzir os custos associados seria a exportação com compartilhamento de *contêineres* para produtos congelados, que precisam submeter-se a temperaturas semelhantes. No caso da Empresa C, as operações são realizadas por uma *Trading* do próprio grupo empresarial, o que auxilia na minimização das problemáticas que podem decorrer desse modelo de entrada.

A partir dos apontamentos, identificou-se que as empresas avaliadas apresentam características de atuação bem próximas à primeira fase do desenvolvimento gradual das empresas, proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) no modelo de internacionalização de Uppsala, principalmente quando associam experiência e riscos à estratégia utilizada, neste caso, a exportação (considerada pelos idealizadores Uppsala como um modelo simples de entrada).

Entretanto, sabe-se que a exportação direta acarreta para a empresa não somente o controle, mas também um maior envolvimento com o *mix* de marketing, o que é custoso para as empresas que optam por esse modelo de entrada.

Não por acaso, os custos logísticos de distribuição foram associados pelas organizações como uma desvantagem da exportação direta, caracterizando, nesse aspecto, um desafio a ser superado pelas mesmas, ou seja, penetrar em canais e serem competitivas tanto em termos operacionais quanto em termos de custos.

#### **5.4 Análise dos obstáculos e desafios encontrados pelas organizações no acesso ao mercado externo.**

Como já destacado por Viana e Hortinha (2009), acessar mercados internacionais e competir internacionalmente não é uma tarefa fácil, já que é possível encontrar, nos ambientes externos, mecanismos que podem tanto estimular como coibir o avanço de uma empresa em um determinado mercado.

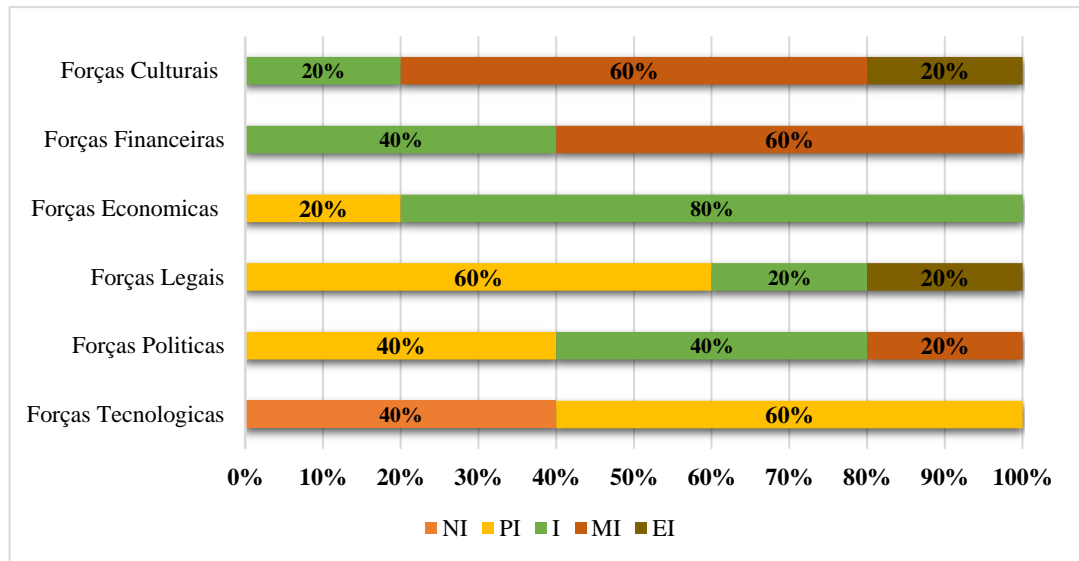
Nesse aspecto, nessa seção buscou-se compreender de que forma as empresas estudadas compreendem os fatores que influenciam no comércio internacional, no que se refere aos desafios e obstáculos a serem superados e de que forma o projeto setorial e a Apex-Brasil os auxiliaram nesse processo.

Para melhor compreensão dos principais fatores apontados pelas organizações, os gráficos 2, 3 e 4 apresentam os apontamentos das mesmas sob três perspectivas de análise: (i) desafios a serem superados no ambiente de marketing; (ii) desafios em relação às estratégias de marketing; (iii) superação de obstáculos referentes às barreiras comerciais. As avaliações das empresas levaram em conta cinco níveis de importância, dada as variáveis apresentadas, sendo: não se aplica (NA); nenhuma influência (NI); pouca influência (PI); influente (I); muito influente (MI); extremamente influente (EI). Esses fatores, assim como os gráficos citados, serão analisados em subseções específicas, na sequência.

##### **5.4.1 Desafios do ambiente de marketing**

Quando as empresas optam por estender suas atividades comerciais para outros ambientes que não seja seu ambiente doméstico, elas devem estar preparadas para planejar e desenvolver estratégias que levem em conta todas as forças intervenientes nos mercados e desenvolver respostas ativas para que possam aproveitar todas as oportunidades do mercado escolhido. Alinhando-se às contribuições de Pereira e Grostein (2007), Ludovico (2012) e Viejo (2014), cada variável deve ser reconhecida pelas empresas como fatores de extrema importância na definição de estratégias de marketing.

Reconhecer e compreender as diferenças de cada mercado auxilia as empresas a identificarem quando e como devem adequar seus compostos de marketing, e criar valor para os consumidores nos mercados em que estão inseridos. Nesse aspecto, as empresas estudadas destacaram, sob a ótica do ambiente de marketing, os principais desafios a serem superados (Gráfico 2).

**Gráfico 2** - Desafios do ambiente de marketing, a partir das empresas

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dados primários.

Analisando-se o ambiente de marketing sob a perspectiva do segmento em que atuam, observa-se as forças culturais, financeiras e econômicas como expressivas. Em forças econômicas, 80% das empresas entrevistadas as consideram influentes no ambiente de marketing, enquanto que em forças financeiras e culturais, 60% das empresas estudadas as consideram de muita influência, além de influente (40% e 20% respectivamente) e de extrema influência (20%, no caso das forças culturais).

Isso se deve ao fato, na visão das empresas, de serem forças intimamente associadas ao tamanho do mercado explorado e seu potencial de consumo, assim como hábitos e costumes dos consumidores. Para as mesmas, a cultura exerce um impacto profundo nos hábitos e na percepção do consumidor, inclusive na decisão de compra.

O consumo de *Specialty Foods*, por exemplo, reflete bem essa perceptiva, segundo as empresas, quando visualizam nesse mercado de produtos o crescimento de culturas de consumo alimentar que valorizam o bem estar e a saúde, em contraponto à imagem de um mercado geográfico que culturalmente valorize os *fast foods*.

Essa perspectiva tem aberto portas para a comercialização de produtos considerados saudáveis (uma das características atribuídas aos *Specialty Foods*). Kotler e Armstrong (2000) destacam em seus estudos a importância de se compreender qual papel a cultura exerce no comportamento do consumidor e, nesse aspecto, as empresas consideram um constante desafio

estar em consonância com os hábitos de consumos dos mercados externos e dispor de produtos que atendam suas preferências.

Em relação às forças econômicas e financeiras, em aderência às ideias de Czinkota e Ronkainen (2008), as organizações estudadas mencionaram que essas estão relacionadas à competitividade dos mercados nos quais desejam atuar e ao potencial de consumo dos mesmos em relação ao produto ofertado.

Apontam que, mesmo considerando forças econômicas e financeiras de grande impacto sobre o ambiente de marketing, o mercado dos Estados Unidos, nesse aspecto, tem sido satisfatório, levando em conta a demanda por seus produtos e dos quais, segundo a *Specialty Food Association* (2015), os consumidores estão dispostos a pagar um valor financeiro que seja superior aos preços dos alimentos considerados tradicionais. Portanto, são desafios considerados superados pelas empresas.

Cabe destacar que as forças legais também representam para as empresas desafios a serem superados, sendo classificadas por 40% das empresas como influentes e extremamente influentes (20% e 20% respectivamente). Por outro lado, 60% das entrevistadas consideraram esse fator como de pouca influência, embora essas forças estejam associadas a fatores como a aplicação de leis (tarifas e taxas por exemplo) e que geralmente têm a função de controlar operações de importação. Considerando os apontamentos e distância entre os níveis atribuídos, é possível refletir que as percepções das empresas pode ter variado em função da maturidade e também de como as mesmas se preparam para superar esse desafio já que esse fator é considerado uma variável incontornável do ambiente de marketing internacional conforme destacou Cateora, Gilly e Graham (2011).

Assim de modo complementar, as organizações destacaram que não tiveram nenhum fator que impactasse diretamente em seu acesso ao mercado internacional, levando-se em conta o ambiente de marketing. Consideram que as ações de estudo de mercado promovidas pelo projeto setorial, em conjunto com a Apex-Brasil, contribuíram para o aprimoramento de suas estratégias, o que, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), determinam o sucesso da administração do marketing internacional.

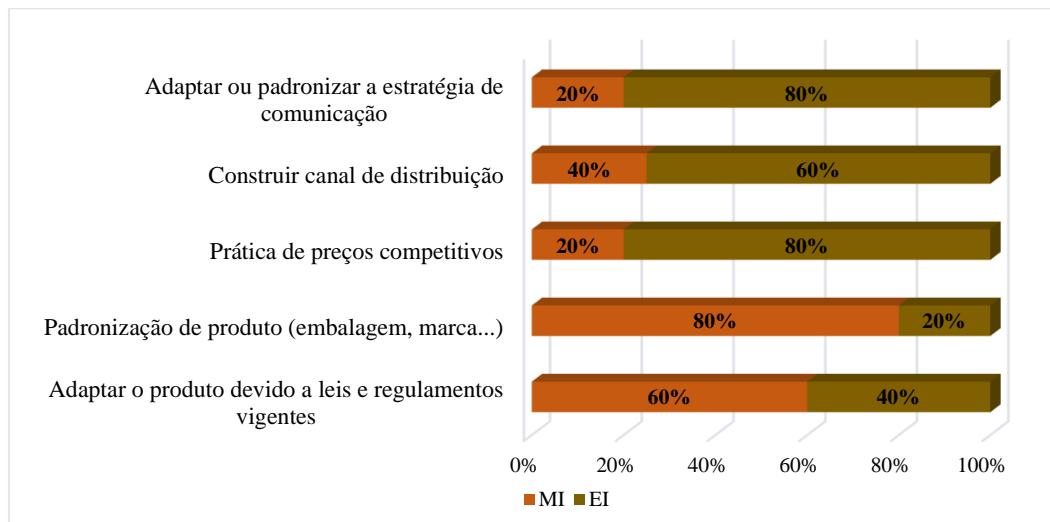
#### **5.4.2 Desafios em relação às estratégias de marketing**

As estratégias de marketing internacional são definidas levando-se em conta os elementos que compõem o mix de marketing, que são diretamente influenciados pelas

especificidades de cada mercado, conforme destaca Cateora, Gilly e Grahan (2011). Nessa perspectiva, as empresas consideraram os elementos do mix de marketing e o grau de influência sobre as estratégias de marketing internacional, como pode ser visualizado no Gráfico 3.

De acordo com o gráfico pode-se notar que os elementos que compõem o *mix* de marketing são considerados pelas organizações avaliadas como muito e extremamente influentes sobre o planejamento de suas estratégias. Isso se deve ao fato de que dificilmente uma empresa não tenha que adaptar algum composto do *mix* de marketing e, por esse motivo, é importante estar atento às normas e regulamentos de cada mercado, como exposto por Czinkota e Ronkainen (2008) e Viejo (2012).

**Gráfico 3** - Desafios em relação às estratégias de marketing, a partir das empresas.



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dados primários.

Diante disso, 80% das empresas avaliadas consideraram os fatores adaptar ou padronizar as estratégias de comunicação e a prática de preços competitivos como de extrema influência na estratégia de marketing e, ainda nesse contexto, 60% consideraram a construção do canal de distribuição também como um fator de muita influência.

Levando-se em conta a adaptação da comunicação (ou da promoção) foi exposto pelas empresas que a comunicação é a forma como os consumidores tomam ciência e passam a valorizar seus produtos, assim como também exposto por Muños Osos (2015) e, portanto, consideram que é um item do *mix* de marketing que se deve ter especial atenção, inclusive, considerando-se os aspectos culturais do mercado (idioma, cores, imagens etc.). Mencionam que utilizam os catálogos físico e online como ferramenta de comunicação, que a necessidade

de adaptação ocorreu somente em termos linguísticos e que a marca Brasil tem sido muito valorizada para vender a imagem do produto (associação à fauna e flora para justificar a adoção de cores e logotipos).

No que tange aos preços competitivos, o mercado dos Estados Unidos foi considerado bastante dinâmico e, com isso, as empresas precisaram ser operacionalmente eficientes, em termos de produção e qualidade, para praticar um preço competitivo (equilíbrio entre a percepção de valor do mercado-alvo e o preço do produto, já que o mesmo é considerado de valor agregado), inclusive em canais onde operam empresas internacionalmente consolidadas.

Apontou-se, ainda, que os *Specialty Foods* estão em um segmento que vem ganhando espaço em grandes redes de mercados varejistas (antes eram mais comuns em lojas especializadas), como também destacaram Lianga e Lim (2011) e Mu-Chen et al. (2014), sinalizando uma mudança importante nos canais de distribuição. Por esse motivo, 60% das empresas avaliadas consideraram a construção dos canais de distribuição uma atividade complexa e de muita influência sobre as estratégias de marketing, devendo ser discutida de forma estratégica pelas mesmas, o que também vem ao encontro da noção de Penalosa (2005).

Questionadas sobre as adaptações referentes à embalagem e rótulos, 80% das empresas consideraram como um fator de muita influência sobre suas estratégias e que adaptações foram realizadas nos produtos em virtude de questões associadas, principalmente, a aspectos culturais (idiomas e cores) e legais de cada país (considerado por 60% das empresas como um fator de muita influência e por 40% como de extrema influência).

Em unanimidade, as empresas apontaram que um grande desafio para elas é o de apresentar uma embalagem que seja inovadora e que ajude a promover seus produtos, já que são necessárias adaptações em relação à embalagem utilizada no mercado interno. As principais adaptações ocorreram em termos de durabilidade (transporte e *shelf life*<sup>12</sup>) e praticidade (no mercado dos Estados Unidos é comum a busca por praticidade no consumo de produtos, que poderá ser realizado em qualquer ambiente ou momento). A Empresa C mencionou, ainda, que os mercados estão cada vez mais atentos ao posicionamento das empresas quanto à funcionalidade das embalagens e aspectos ligados ao meio ambiente, vindo ao encontro das indicações de Chou e Wang (2012), ao mencionarem que focar na aparência, no *design*, na

---

<sup>12</sup> Está associado ao prazo de validade de um produto, como o e pode assim ser considerado como o período entre a fabricação e compra no varejo de um produto alimentício, durante o qual o produto é de qualidade satisfatória (Institute of Food Technologists- FTD, 1974).

funcionalidade e nos recursos multissensoriais das embalagens influencia diretamente uma decisão de compra e, portanto, torna-se um desafio para as empresas.

Em referência aos produtos para o mercado externo, que segundo Kirchner e Castro (2010) envolvem decisões que consistem em adaptá-los ou não para o novo mercado, 60% das empresas consideraram esse como fator muito influente e 40% como um fator de extrema influência. As empresas mencionaram que a adaptação de produtos, principalmente do setor alimentício, é muito comum, visto que determinados mercados podem fazer diversas exigências que, conforme destaca Hichter (2008), devem ser prontamente atendidas pelas organizações.

As organizações acrescentaram que em relação às características do produto busca-se adequar-se às especificações de cada mercado (mesmo que o conceito de qualidade seja atribuída aos *Specialty Foods*), entretanto, consideram que as principais adaptações ocorreram em termos de embalagem e rótulos.

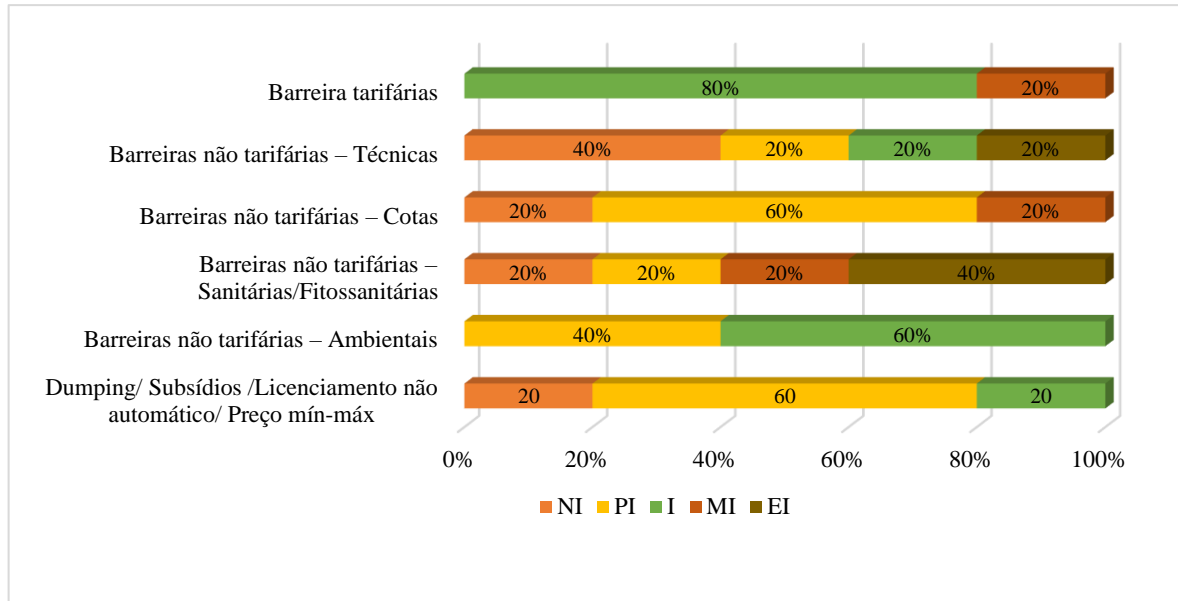
### **5.4.3 Superação de obstáculos referentes às barreiras comerciais**

Mesmo que a abertura dos mercados tenha incentivado a ampliação dos negócios internacionais, muitos países buscam mecanismos de barreiras comerciais para impedir o acesso de empresas e mercadorias em seus ambientes domésticos, seja para coibir as importações ou mesmo para proteger sua produção interna, conforme destacam Faro e Faro (2012).

Essas medidas consideradas protecionistas, em algumas situações acabam se tornando obstáculos a serem superados pelas empresas ou desestimuladores para outras. Levando em conta esses aspectos, as empresas estudadas apresentaram suas considerações, atribuindo o grau de influência para cada uma das barreiras, as quais estão indicadas no Gráfico 4.

Ao considerarem as barreiras que geralmente são adotadas pelos países visando coibir ou restringir o acesso aos mercados internacionais, as empresas avaliadas mencionaram que essas influências variam em função de negócio para negócio, e não propriamente em função do produto ou serviço oferecido. Dessa forma, é possível visualizar no Gráfico 4 que as empresas estabelecem diferentes graus de influência para as barreiras apresentadas, que foram subdivididas em barreiras tarifárias e não tarifárias.



**Gráfico 4** - Superação de obstáculos referentes às barreiras comerciais, a partir das empresas

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dados primários.

No que se referem às barreiras tarifárias, 80% das avaliadas consideraram que se trata de uma prática bastante usual no mercado e, por esse motivo, a barreira é tida como influente, e considerada muito influente para 20% das empresas, principalmente por estar associada à cobrança de impostos e restringir as importações, conforme também apontado por Coelho, Pimenta Junior e Oliveira Junior (2015), ao conceituarem as barreiras tarifárias. Destacaram, ainda, que embora não tenham sofrido impactos em seus negócios diretamente relacionados às barreiras tarifárias, consideram que a comercialização dos produtos em mercados que haja acordos comerciais seja uma forma de minimizar impactos que possam decorrer da tributação de impostos ou cobrança de taxas.

No que tange às barreiras não-tarifárias, as empresas associam níveis de extrema influência para as barreiras fitossanitárias/sanitárias e barreiras técnicas (40% e 20% respectivamente) e, como influente, para as barreiras ambientais (considerado por 60% das empresas).

Essas barreiras fitossanitária/sanitária e técnicas estariam associadas, segundo as empresas, às normas estabelecidas por órgãos fiscalizadores e normativos dos países (por exemplos, as normativas da FDA nos Estados Unidos), os quais podem estabelecer rígidos instrumentos de controle à entrada de produtos, ou mesmo, à suspensão temporária de comercialização. Para exemplificar seus apontamentos, mencionam que barreiras sanitárias/fitossanitárias são impostas para produtos de origem animal ou que contenham

ingredientes de origem animal como ovos e laticínios (caso da empresa A e C), e que no caso do mercado dos Estados Unidos, são exigidas várias inspeções e certificações de conformidade, tanto para o produto final quanto para as matérias-primas. As barreiras técnicas estariam relacionadas, na visão das empresas, aos padrões de qualidade dos produtos e adequação de embalagens e rótulos.

Quanto às barreiras ambientais (principalmente por serem *Specialty Foods*), a exigências de certificações e selos que asseguram a qualidade do produto em termos de produção, são exigências impostas aos produtos orgânicos (caso das empresas B, D e E).

Para superar as barreiras, as empresas são unânimes em mencionar a importância do produto estar em conformidade com os padrões estabelecidos por cada país, como é destacado também por Rocha e Pinho (2015), ao indicarem formas de superação de barreiras não-tarifárias. Mencionam também que acordos de facilitação de comércio também podem minimizar essas barreiras.

Quando questionados se empresa deixou de efetivar uma negociação com um cliente no exterior por conta de barreiras não tarifárias, as empresas destacam que desde que iniciaram o processo de negociação com o mercado dos Estados Unidos, não sofreram qualquer tipo de restrição para o segmento analisado ou que tenha impossibilitado as negociações.

### **5.5 As ações de promoção comercial e de acesso aos mercados, sob perspectiva das empresas**

Embora quatro das empresas já atuassem em mercados internacionais quando do ingresso no projeto setorial *Brazilian Flavors*, os motivos que as levaram a participar das ações desenvolvidas pelo mesmo estão associados, principalmente: (i) ao fato de serem associadas à ABBA; (ii) à preparação das mesmas para atuação em mercados estratégicos; e (iii) à participação nas ações de promoção comercial.

Tanto o suporte às empresas como a promoção comercial são, segundo a Apex-Brasil (2016), ações desenvolvidas pelos projetos setoriais para auxiliar na articulação e expansão comercial de pequenas, médias e grandes empresas. Como exposto, as empresas operam, em média, há dois anos e meio nos projetos, com exceção da Empresa D, que é relativamente nova nas ações de promoção do projeto setorial (menos de um ano de participação).

No tocante à iniciativa em participar das ações, as empresas estudadas destacaram o fato de não terem sido submetidas às exigências em termos de experiência ou mesmo preparação prévia, para o ingresso no projeto, expondo que tanto as empresas com maior ou menor nível

de experiência puderam se beneficiar das ações, dos contatos e dos esforços das agências de promoção comercial, indo ao encontro do exposto por Giovannucci (2004).

Uma vez tendo ingressado no projeto, as ações de capacitação foram realizadas de forma gradual e desenvolvidas conforme a empresa evoluísse e adquirisse maturidade. Pode-se assim dizer que, as empresas passaram por etapas incrementais de preparação da estratégia de entrada e de atuação no mercado-alvo, o que segundo Hemais e Hilal (2003), é bastante discutido na teoria de internacionalização, proposto no modelo de Uppsala.

Em resumo, as atividades de suporte e preparação foram reconhecidas pelas empresas avaliadas, quando consideraram que: (i) puderam se preparar estrategicamente por meio de estudos conjuntos e com acesso às informações resultantes de ações de inteligência de mercado (principalmente no que se refere ao mercado de *Specialty Foods* nos Estados Unidos), e das quais Garcia Cruz (2012) considera como ações que as auxiliam a reduzir problemas de assimetria informacional, assim como a análise de riscos e benefícios em mercados estratégicos; e (ii) encontros e capacitações promoveram a oportunidade de trocas de informações e construção de redes de relacionamento.

É visualizado nessas ações (conforme destaca as empresas), uma maior oportunidade de interagir não só no mercado exterior, mas também com outras empresas do próprio projeto, o que fez ganhar maior *know-how* e conhecimento do mercado como um todo. Analisando-se dessa perspectiva, é possível visualizar não somente a construção de *networks*, mas também o grau de importância que as empresas atribuem à construção dessas redes de relacionamento como uma forma de construir confiança na escolha dos mercados, como destacado por Johanson & Vahlne (2009).

No que se refere às atividades de promoção comercial realizadas diretamente nos mercados, fica evidente o reconhecimento das empresas avaliadas quanto à importância do projeto e, conseqüentemente, da promoção comercial, quando mencionaram a participação em eventos de promoção tanto no mercado interno (como é o caso do Projeto Comprador – trazer o cliente externo para o local de origem do produto), quanto no mercado externo.

Esses eventos configuram-se, a partir das empresas avaliadas, como oportunidades de promover seus produtos, com custos reduzidos e/ou subsidiados por meio do projeto e da Apex-Brasil, o que na visão do ITP (2016) é justificado pelos retornos proporcionados. Segundo as empresas as promoções são atividades onerosas das quais poderiam não ter oportunidade de participação, se não estivessem vinculadas ao projeto.

Não por acaso, as feiras internacionais e as rodadas de negócios foram consideradas as atividades promocionais com um maior número de participação das empresas estudadas. As feiras internacionais seriam os mecanismos utilizados para exibir, vender, comprar produtos e estabelecer relações comerciais de diversas naturezas, conforme destaca Keegan (2005), Czinkota e Ronkainen (2008), e Pigozzo (2012), enquanto que as rodadas de negócios consistem na prospecção, seleção, convite e viabilização da presença de compradores internacionais dos mercados-alvo do projeto, segundo o *Brazilian Flavors* (2018).

As feiras se configuram, portanto, como uma importante oportunidade de promoção de seus produtos, já que nesses eventos há a possibilidade de comprovação de qualidade dos produtos (que é amplamente avaliado nos *Specialty Foods*), por meio da degustação, além de oportunidade de estabelecer contatos e contratos internacionais, como menciona a empresa C. As empresas também destacam as feiras realizadas no mercado dos Estados Unidos como os maiores eventos do segmento *Specialty Foods* e com mais intensa participação das mesmas, desde seus ingressos no projeto.

### **5.5.1 Identificação, seleção e estrutura de concorrência dos mercados-alvo.**

O desenvolvimento adequado de estratégias de marketing internacional que permitam uma concorrência bem sucedida nos mercados está associado à avaliação de mercados potenciais e seleção de mercado-alvo, se constituindo em um dos aspectos mais importantes no comércio exterior das empresas, conforme destacou Tan e Souza (2013).

Segundo as empresas avaliadas, foi a partir das ações de inteligência de mercado que se identificou, por parte do projeto setorial e das empresas como um todo, o mercado norte-americano como competitivo e de oportunidades para atuação das mesmas na categoria de *Specialty Foods*. Essa constatação reafirma as considerações da *Specialty Food Association* (2015) sobre o mercado dos Estados Unidos como uma alternativa para a atuação de agentes produtores de *Specialty Foods*, advindos de diversos locais do mundo.

As características dos mercados de atuação das empresas avaliadas no segmento *Specialty Food* estão representadas no Quadro 17.

Para todas as empresas entrevistadas, o mercado dos Estados Unidos é o principal mercado-alvo das exportações de *Specialty Foods*, visto a competitividade e tamanho do mercado e também das ações de promoção comercial. Segundo informações do projeto

*Brazilian Flavors* (2015), o incentivo para a participação nas feiras internacionais nos Estados Unidos está no interesse em ampliar a atuação das empresas brasileiras nesse mercado.

As Empresas B, C e D acrescentaram também os mercados do Canadá, do Oriente Médio (precisamente Dubai), do Uruguai, do Peru e do Panamá, como de atuação no segmento, mas ainda relativamente pequenos em termos de faturamento. O mercado do Oriente Médio, como aponta a Empresa C, configura-se como um resultado positivo da sua participação nas feiras internacionais, cujo objetivo também é, alinhando-se às contribuições de Keegan (2005), Czinkota e Ronkainen (2008) e Pigozzo (2012), o de estabelecer contatos e possibilitar a ampliação de mercados. Por meio da ação, estabeleceu-se o contrato internacional e, conseqüentemente, a ampliação do mercado de atuação da empresa estudada.

**Quadro 17-** Características dos mercados de atuação das empresas no Segmento *Specialty Foods*.

<b>Empresas/ Principais fatores considerados</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Mercado de atuação</b>	<b>Principais motivações da escolha do mercado</b>	<b>Produtos comercializados nos Estados Unidos e participação nas exportações totais para os EUA</b>	<b>Categoria Specialty Foods comercializada nos Estados Unidos</b>
<b>A</b>	Estados Unidos	Nos Estados Unidos haveria um alto percentual de brasileiros buscando os produtos de origem brasileira (mercado da saudade).	Requeijão (90%) e pão de queijo (10%)	Gourmet e de Origem
<b>B</b>	Estados Unidos e Canadá	Alta demanda e valorização do produto exportado no mercado norte-americano.	Açaí (100%)	Orgânico
<b>C</b>	Estados Unidos, Oriente Médio, Peru e Uruguai	Competitividade do mercado dos Estados Unidos em relação a preço e canais de distribuição.	Sobremesas congeladas (80%)	Gourmet
<b>D</b>	Estados Unidos e Panamá	Tamanho e potencial de mercado dos Estados Unidos; existência de cultura de consumo, inclusive de brasileiros expatriados.	Sucos funcionais (100%)	Orgânico
<b>E</b>	Estados Unidos	Competitividade do mercado norte-americano e oportunidade de ampliação dos canais de distribuição.	Açaí (100%)	Orgânico

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de fontes primárias.

Ainda em relação ao mercado dos Estados Unidos, as empresas A e D também destacaram como um fator muito positivo para a aceitação de seus produtos, o fato de haver consumidores brasileiros nesse mercado. Isso possibilita explorar, segundo a Empresa A, “o mercado da saudade”, estabelecendo uma conexão entre consumidor e país de origem por meio do consumo de produtos.

Nesse aspecto, pode-se refletir sobre as estratégias adotadas quando uma empresa encontra, no mercado externo, características de consumo bem próximas ao perfil de consumo explorado no mercado interno. No modelo de Uppsala, por exemplo, essa perspectiva é analisada no que se refere à distância psíquica, tratado como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre empresa e mercado, como língua, educação, cultura e nível de desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Neste caso, as Empresas A e D têm direcionado suas estratégias levando em conta a potencialidade do consumo de brasileiros, sua proximidade cultural e a conexão que estabelecem com seu país de origem, explorando aí o mercado da saudabilidade, que visa justamente o apelo emocional por produtos que remetem às origens dos consumidores.

No que se refere à concorrência, destacou-se que, assim como no mercado nacional, os principais concorrentes das empresas estudadas são, em sua maioria, empresas nacionais que compartilham os mesmos mercados-alvo e o mesmo segmento de produtos. Empresas originárias dos Estados Unidos, da Europa, como Dinamarca, França e Bélgica, e da América do Sul, como Uruguai e Argentina, também participam, mas em termos de preço e volume exportado não seriam empresas com potencial de forte concorrência, segundo as avaliadas. Entretanto, são empresas que vem buscando ampliação de mercado, o que não é de se desconsiderar.

Ressaltaram que a competitividade, em termos de preço, é uma alternativa para conquistar mercados e sobreviver à concorrência já que, como destacam Czinkota e Ronkainen (2008) e Richter (2008), o preço está associado à conquista de fatias de mercado, podendo-se influenciar na decisão de se adquirir ou não um produto. Destacou-se que em termos de aceitabilidade e preço, seus produtos têm sido muito competitivos no mercado dos Estados Unidos.

Para as Empresas B, D e E, seus produtos têm uma boa aceitabilidade no mercado-alvo devido ao aumento do consumo interno e reconhecimento do produto a partir de sua origem, no caso brasileiro, já que o Brasil é reconhecido como um importante produtor. Rocha e Pinho (2015) associam a marca de um produto à decisão de compra, quando destacam que a origem do produto pode ser associada, por parte do consumidor, a atributos que transmitam confiança

em relação à qualidade do produto. Para as empresas analisadas, destaca-se ainda a indicação da origem do produto advindo da indústria brasileira como um fator que tem sido importante na conquista de mercados.

Apresentados os apontamentos e analisadas as informações prestadas pelas empresas, o Quadro 18 sintetiza os principais pontos abordados.

**Quadro 18** - Quadro síntese dos principais apontamentos das empresas estudadas

Fatores analisados	Constatação	Síntese dos apontamentos	Ações para superação dos desafios e obstáculos
Modelo de estrada	Exportação direta	Vantagens: controle sobre todas as etapas da exportação.	
		Desvantagem: custos logísticos de transporte e distribuição.	
Mercado-alvo	Estados Unidos	Tamanho e potencial do mercado para consumo de <i>Specialty Foods</i> .	
Desafios do ambiente de marketing	Forças culturais, econômicas e financeiras.	Desafiam as empresas quando os hábitos de consumo dos mercados são fortemente influenciados por tais forças (poder de escolha e também de compra do consumidor).	A determinação de mercado prioritário (via inteligência de mercado) permitiu a definição de perfil de consumo, reduzindo as incertezas decorrentes.
Desafios das estratégias de marketing ( <i>mix de marketing</i> )	Preços competitivos, canais de distribuição e adaptação da comunicação e da embalagem	Dinâmica do mercado dos Estados Unidos em termos de competitividade e estrutura de concorrência.  A embalagem assume um papel estratégico e influenciador na decisão de compra do produto e, por isso, o desafio está em inovar.	Ações de estudo de mercado, de promoção no ponto de venda (promovida pela Apex-Brasil) e também o estabelecimento de parcerias estratégicas no mercado-alvo.  As empresas têm buscado auxílio (orientações e capacitações) em outros projetos da Apex-Brasil com foco em embalagens (Projeto Inova Embala e <i>Design Export</i> ).
Obstáculos/ Barreiras	Barreiras Tarifárias Barreiras sanitárias, fitossanitárias, técnicas e ambientais.	Barreiras tarifárias são mais presentes nas negociações internacionais.  O segmento de produtos alimentícios está associado a controles rígidos de comercialização (segurança do alimento).	Conhecer e estar em consonância com as exigências legais de cada país alvo.

**Fonte:** Quadro elaborado a partir de fontes primárias.

Assim, feitas as considerações sob o ponto de vista empresas estudadas, a seção que se segue tratará especificamente o papel da Apex-Brasil e Associação ABBA no processo de internacionalização das empresas no segmento de *Specialty Foods*.

## **5.6 Avaliação do papel do agente institucional Apex-Brasil e da Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas (ABBA) no processo de internacionalização das empresas.**

Nesta seção apresenta-se, resumidamente, a caracterização da ABBA e do Projeto *Brazilian Flavors*. Posteriormente serão abordadas as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com a ABBA e a Apex-Brasil, com o objetivo de se avaliar o papel desses agentes no processo de internacionalização, em termos de auxiliar a compreender os mercados, as exigências iniciais e de auxílio para superação de obstáculos e desafios dos mercados externos.

### **5.6.1 A Apex-Brasil, a Associação-ABBA, e o Projeto *Brazilian Flavors***

As agências de *Trade Promotion Operation* (TPO), como destacado por Giovannucci (2004), se configuram como uma excelente ferramenta para desenvolver o comércio internacional e ajudar os produtores e exportadores a acessar novos mercados. Nesse sentido, a Apex-Brasil desenvolve ações de apoio às empresas para acesso aos mercados e, dentre as ações promovidas, está a parceria com as entidades setoriais no desenvolvimento dos projetos setoriais. A área de projetos da Apex-Brasil trabalha no sentido de estimular e facilitar a inserção das empresas de pequeno e médio portes no mercado internacional, aumentando, de forma sustentada, sua participação nas exportações brasileiras (PIANTO; CHANG, 2006).

Segundo a Apex-Brasil, até o ano de 2017 a Agência vinha executando 65 projetos setoriais com entidades de classe (associações) representativas de setores da indústria e serviços. Dentre os projetos setoriais com foco na comercialização de produtos da linha *Specialty Foods*, a Apex destaca o *Brazilian Flavors*, desenvolvido com a ABBA, sendo este projeto totalmente focado no segmento.

A Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas foi fundada em 2002, tendo como missão apoiar pequenas e médias empresas dos setores de alimentos e bebidas, assim como potencializar, incrementar e fomentar os negócios das empresas, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.

A Associação possui aproximadamente 160 empresas associadas, distribuídas por 12 estados brasileiros; a sede da Associação está localizada no Estado de São Paulo e também opera por meio de duas seccionais, uma situada em Minas Gerais e outra em Brasília. As ações



de apoio às empresas visam seus desenvolvimentos nos mercados interno e externo sendo que, em relação ao mercado externo em específico, a Associação vem implementando projetos comerciais no exterior, por meio de convênio firmado desde 2006 com a Apex-Brasil, dando início ao Projeto Setorial *Brazilian Flavors*.

Este projeto tem como missão fomentar as exportações de produtos processados, do segmento de alimentos e bebidas, por meio de ações de promoção comercial. Seus objetivos visam: (i) contribuir para o aumento das exportações das empresas associadas em valor e volume; (ii) auxiliá-las na busca de novos mercados; (iii) incorporar novas empresas à atividade exportadora; e (iv) estabelecer parcerias nacionais e internacionais visando auxiliar as associadas nas suas atividades exportadoras (BRAZILIAN FLAVORS, 2017).

Em 2018, 28 empresas do segmento de alimentos e bebidas estão sendo beneficiadas com ações do projeto setorial, que tem por característica promover produtos que possuam alta qualidade e valor agregado, apresentando um ou mais atributos diferenciadores, tais como: típicos do Brasil, saudáveis, *gourmets*, funcionais, sustentáveis, orgânicos, únicos no mundo, certificados, caracterizando o projeto no segmento de *Specialty Foods*. Seus principais mercados de atuação são os Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Emirados Árabes, Chile e Alemanha (*Brazilian Flavors*, 2018). Das 28 empresas associadas, 11 vem participando de ações de promoção comercial com foco nos *Specialty Foods*.

Para compreensão do papel da Associação (via projeto *Brazilian Flavors*) e Apex-Brasil no processo de internacionalização das empresas, a subseção 5.6.2, abordará o incentivo e a preparação das empresas para participação no projeto setorial, e a seção 5.6.3, o acesso aos mercados, seus desafios e obstáculos, assim como as ações de promoção comercial da Apex-Brasil. A análise dos apontamentos das entidades estudadas, visto a realização de suas ações foram realizadas também de forma conjunta.

### **5.6.2 O incentivo e a preparação das empresas para atuação no mercado externo a partir da Apex-Brasil e a Associação-ABBA.**

Para incentivar a participação das Entidades Setoriais (Associações) e empresas associadas nos Projetos Setoriais, a Apex-Brasil celebra convênios de cooperação técnica-financeira com as entidades. Esses convênios são denominados parcerias, pois há recursos investidos tanto pela Apex-Brasil (70% do investimento no máximo), como das entidades parceiras (30% do investimento no mínimo). Incentivos creditícios também são concedidos

pelos governos em apoio à internacionalização das empresas, como foi destacado por Afrachali, (2013) e Coelho, Pimenta Junior e Oliveira Junior (2015), ao considerarem as políticas governamentais no incentivo à exportação.

Uma vez estabelecida a parceria, segundo as entidades estudadas, não é realizada seleção para a participação no projeto setorial, sendo que o ingresso da empresa ocorre por adesão. As estratégias de apoio são estabelecidas para o projeto setorial como um todo e vão sendo incrementadas de acordo com a maturidade da empresa participante, que independentemente do porte, pode se beneficiar das estratégias de promoção comercial.

De acordo com as entrevistas, há casos de empresas que ainda não estão preparadas para um projeto de exportação, sendo recomendado pela Apex-Brasil que as mesmas participem primeiramente do programa de capacitação por meio do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX). Segundo a Apex-Brasil (2017), este é um instrumento de caráter estruturante aos setores e de reforço da base exportadora do Brasil, com o objetivo estimular a competitividade, promover a cultura exportadora, a qualificação e a ampliação de mercados para empresas e indústrias iniciantes em Comércio Exterior (APEX-BRASIL, 2017).

Operacionalmente, a preparação da empresa parte de um diagnóstico e objetiva, com o desenvolvimento do trabalho, impactar no desempenho competitivo da mesma. Na perspectiva da Apex-Brasil, a participação das empresas nas ações de promoção comercial (feiras, missões e rodadas) passa a ser muito mais eficaz quando a mesma se prepara anteriormente. Por esse motivo as empresas recebem treinamentos para estarem com as embalagens e certificações necessárias para atender nos mercados; que saibam calcular um preço de venda internacional e que conheçam as exigências regulatórias (por exemplo, exigências referentes à segurança de alimentos e bebidas do FDA, nos Estados Unidos). Todas essas ações reduziriam os riscos e as incertezas do mercado e dariam às empresas mais segurança para explorarem as oportunidades do mercado externo, como já destacado por Coelho, Pimenta Junior e Oliveira Junior (2015) e König (2016).

Caso a empresa ainda não se sinta preparada para fazer parte de um projeto, é apresentado para a mesma a possibilidade de realização de exportações por meio de tradings/comerciais exportadoras. Nesse sentido, são organizadas ações pela Associação no Projeto que visam a organização de rodadas de aproximação entre empresas e tradings/comerciais exportadoras (ações em parceria com o Projeto *Brazilian Suppliers*).

Para empresas que estão mais familiarizadas com o mercado externo ocorrem apoios mais customizados para a internacionalização, os quais são desenvolvidos por outra área da

Apex-Brasil mais focada na última etapa de internacionalização, consistindo na abertura de filiais/empresas no exterior. São feitas capacitações, atendimento customizado, seminário de mercados estratégicos e missões de internacionalização (apoio para a instalação local por meio de escritórios da Apex-Brasil no exterior ou parceiros locais).

De modo geral, as principais ações estruturantes desenvolvidas pelas entidades via projeto setorial para preparação das empresas envolvem: (i) a capacitação de empresas para exportação; (ii) contratação de consultorias para *branding*<sup>13</sup> e planejamento estratégico; (iii) estudos de inteligência comercial e missões prospectivas (missões *in loco* para verificar em algum mercado oportunidades específicas para um determinado setor). Empresas que participam dos projetos setoriais também têm acesso às demais ferramentas de apoio da Agência, como o acesso à plataforma de capacitação *online* da Apex-Brasil – Passaporte para o mundo (ambiente de aprendizagem e disseminação de conhecimento sobre as oportunidades de negócios internacionais).

### **5.6.3 O acesso aos mercados externos, obstáculos e desafios, e as ações de promoção comercial a partir da Apex-Brasil e a Associação-ABBA**

Considerando o acesso aos mercados, assim como quais desafios ou barreiras estão associados a esses ambientes, as entidades entrevistadas mencionaram que a análise das facilidades ou dificuldades encontradas vão depender muito do setor em que se quer empreender. Desse modo, é estabelecido pela Apex-Brasil os mercados prioritários - que na atualidade são 22 mercados (de diferentes regiões) -, definidos por oferecerem maiores oportunidades para as empresas brasileiras, reduzindo os riscos e os problemas de assimetria informacional.

A definição de prioridade desses mercados, segundo a Apex-Brasil, baseia-se em estudos realizados pela Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva (UICC) da Agência, onde são consideradas as oportunidades para as empresas brasileiras, tanto em aspectos de promoção comercial quanto de possibilidade de abertura de mercado, considerando dados de volume e crescimento de comércio exterior, acesso e análise da concorrência, demografia e renda, contexto macroeconômico, volume e crescimento setorial do mercado-alvo. Seguindo essa linha de estudo, segundo as entidades, mercados prioritários auxiliaram na definição do

---

<sup>13</sup> *Branding* consiste no conjunto de atividades que se destinam exclusivamente a gestão de uma marca, ou seja, significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca (KOTLER; KELLER, 2006).

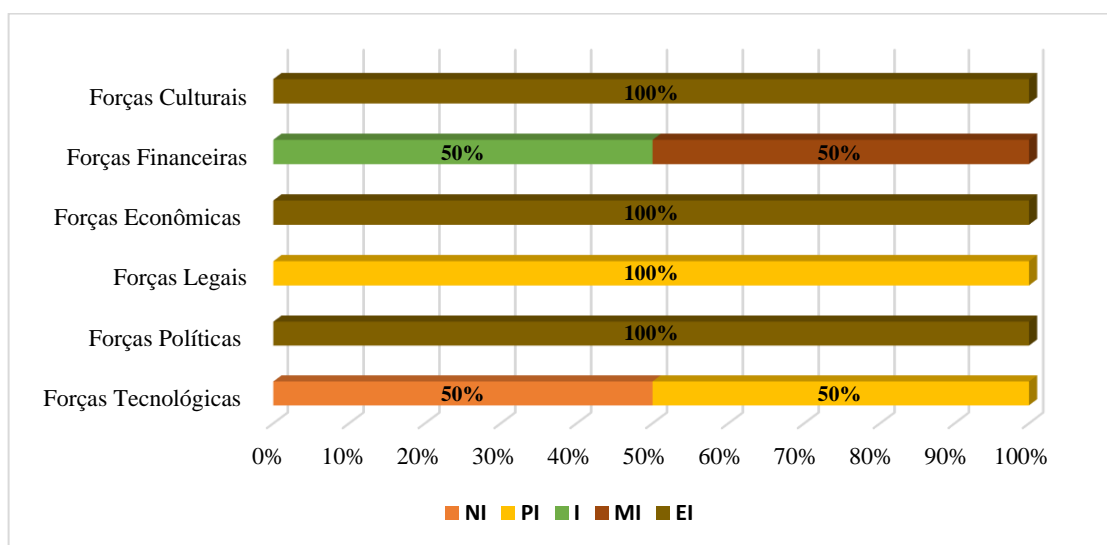
mercado dos Estados Unidos como potencial, em termos de *Specialty Foods*, para os produtores brasileiros.

Sobre os principais desafios e obstáculos a serem superados pelas empresas no acesso ao mercado internacional, as entidades mencionaram que vários fatores podem inviabilizar a entrada de um produto ou de um serviço em diversos mercados e, portanto, é imprescindível que as empresas estejam preparadas para superarem desafios e obstáculos que variam de mercado para mercado, o que corrobora os apontamentos de Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Assim, confrontados sobre os desafios do ambiente de marketing, da estratégia de marketing e de obstáculos referentes às barreiras comerciais e tarifárias, as entidades atribuíram os níveis de influência que os fatores analisados exercem sobre as estratégias de internacionalização das organizações, apresentados a seguir.

Considerando os desafios do ambiente de marketing, o Gráfico 5 apresenta a visão da Apex-Brasil e da ABBA sobre os fatores apresentados.

**Gráfico 5** – Desafios do ambiente de marketing, a partir da Apex-Brasil e ABBA.



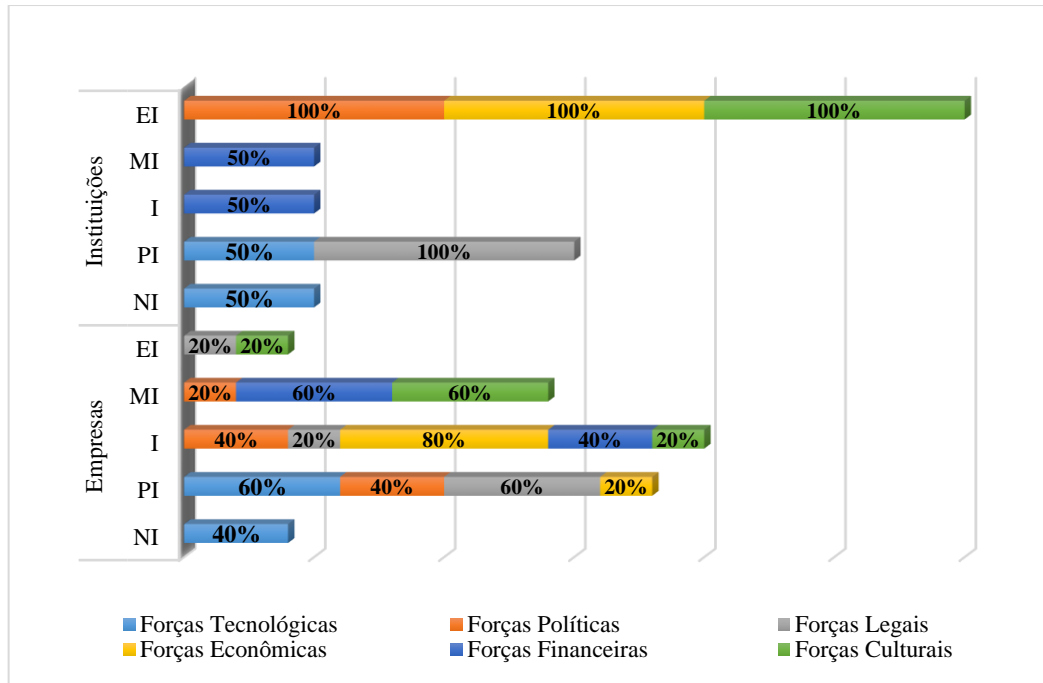
**Fonte:** Elaborado a partir de dados primários.

Como pode ser verificado no Gráfico 5, as forças econômicas (questões macroeconômicas), culturais (ligadas às barreiras culturais) e políticas (estabelecimento de acordos comerciais) foram apontadas por 100% das entidades estudadas como de extrema influência no ambiente de marketing. Foi considerado, ainda, pelas entidades estudadas (50%) que as forças financeiras exercem muita influência sobre o ambiente de marketing, quando considerado o potencial de consumo e poder de compra (já que são produtos de valor agregado).

Essas forças, segundo as entidades, seriam muito importantes para o segmento *Specialty Foods*. Já as forças jurídicas e tecnológicas não são reconhecidas pelas entidades como fatores de influência sobre o ambiente de marketing e por esse motivo foram classificadas como de pouco ou nenhuma influência.

Refletindo-se sobre os apontamentos das entidades sobre o ambiente de marketing e confrontando-os com os apontamentos das empresas é possível observar, a partir do Gráfico 6, similaridades quanto ao entendimento sobre os desafios do ambiente de marketing quando considerado os quatro maiores níveis de influência.

**Gráfico 6** – Desafios do ambiente de marketing: visão das empresas x visão das entidades.



Fonte: Elaborado a partir de dados primários

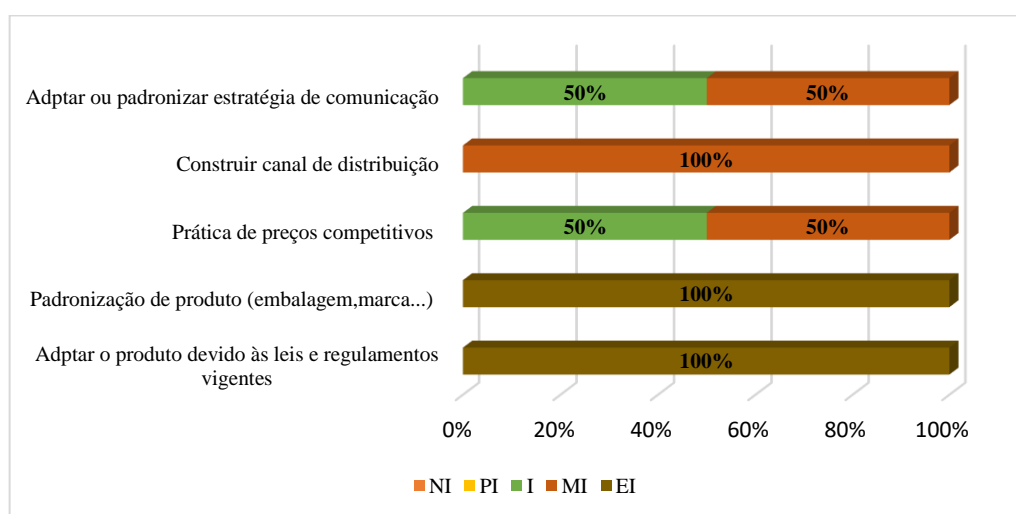
Analisando as forças políticas, culturais, financeiras e econômicas, observa-se que estas estão enquadradas em níveis considerados de influência a extrema influência tanto pelas entidades quanto pelas empresas, demonstrando um equilíbrio sobre o entendimento da importância desse fator no ambiente de marketing. Em relação ao fator cultural, por exemplo, ambas reconhecem que a cultura pode afetar positivamente ou negativamente os mercados, demandando das empresas esforço para responder adequadamente as necessidades dos clientes, corroborando as indicações de Rocha e Pinho (2015).

Há de se considerar ainda que essas três forças são variáveis incontroláveis dentro do marketing internacional e, portanto, passíveis de incertezas decorrentes de instabilidades que o ambiente pode proporcionar. Isso justificaria a visão das entidades e das empresas quanto aos desafios impostos, já que as decisões devem ser ajustadas levando em conta essas variáveis, conforme destacou Cateora, Guilly e Graham (2011), que acrescentam ainda nesse agrupamento a importância das forças políticas, já que as negociações dependem do clima político no qual o mercado-alvo está inserido. Nesse aspecto o nível de influência indicado pelas entidades (extrema influência) para as forças políticas demonstram consonância com a visão desses autores.

Ainda em relação aos desafios do ambiente de marketing e considerando agora o fator que apresentou menor nível de influência, observa-se que as forças tecnológicas são consideradas de nenhuma ou pouca influência tanto para as entidades quanto para as empresas, o que possivelmente levou-se em consideração que a estratégia de atuação das empresas é baseada na exportação. No entanto, é importante destacar que fatores tecnológicos são associados nos *Specialty Foods*, quando considerados os fatores de produção, o desenvolvimento de embalagens sendo que, mesmo sendo analisados sob a perspectiva do ambiente interno, podem sofrer interferências das variáveis incontroláveis do ambiente externo.

Considerando os desafios da estratégia e marketing, o Gráfico 7 apresenta os níveis de influência para cada estratégia indicada

**Gráfico 7** – Desafios das estratégias de marketing, a partir da Apex-Brasil e da ABBA

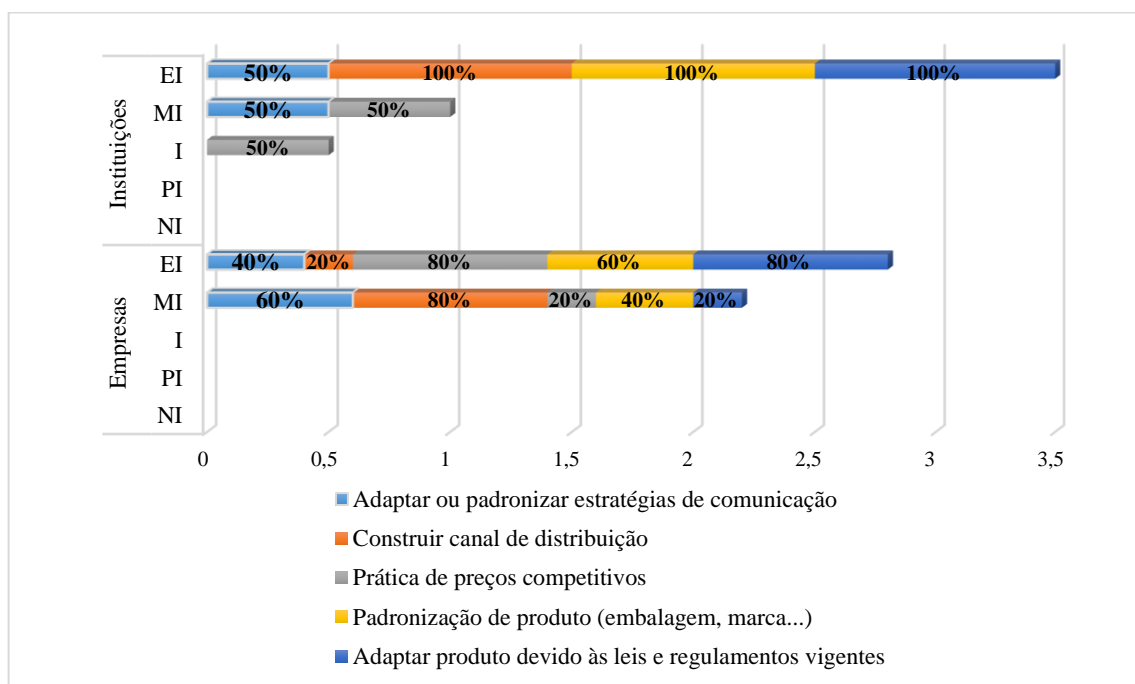


**Fonte:** Elaborado a partir de dados primário

Nesse quesito, consideraram que as características do mercado, ligadas à embalagem, canais de distribuição e logística (distância, valor de frete, *shelf life*) devem ser amplamente analisados, avaliando-se os potenciais ganhos e riscos associados ao *mix* de marketing, conforme também foi observado por Kotler e Armstrong (2000), Kauzaqui (2007) e Lima (2010).

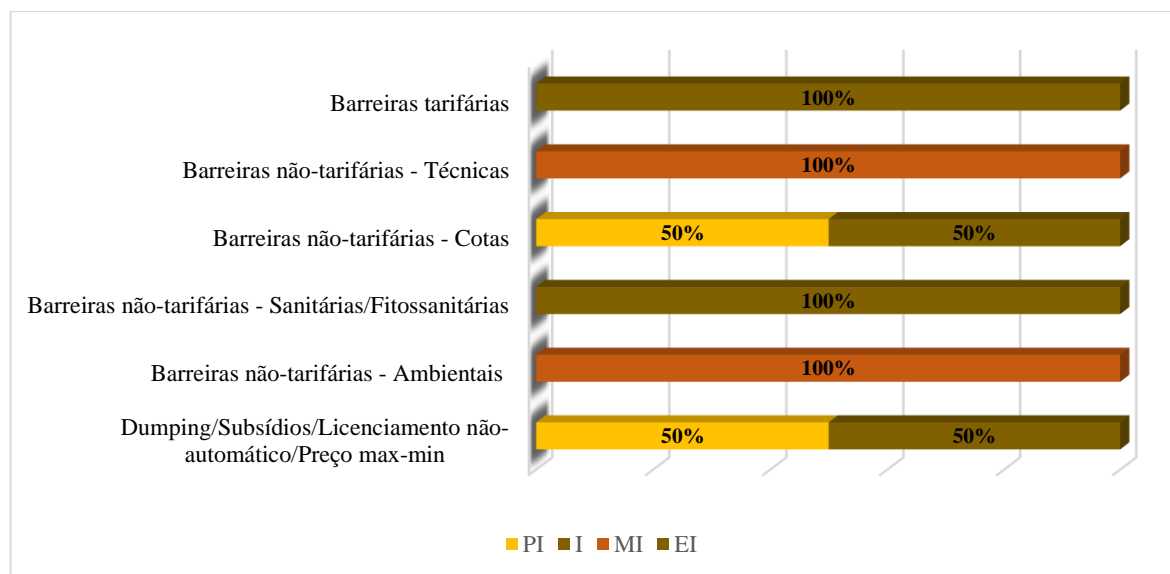
Refletindo-se sobre os apontamentos das entidades sobre o ambiente de marketing e confrontando-os com os apontamentos das empresas é possível observar, a partir do Gráfico 8, identifica-se que há consonância nos pontos de vista, visto que os níveis de influência atribuídos estão entre muita influência e extrema influência para as empresas e de influencia a extrema influência para as entidades.

**Gráfico 8** – Desafios das estratégias de marketing: visão das empresas x visão das entidades.



**Fonte:** Elaborado a partir de dados primários

Considerando-se os obstáculos, as barreiras fitossanitárias e sanitárias podem dificultar a entrada de um produto alimentício em um mercado-alvo e, por isso, são consideradas extremamente influentes por 100% das entidades estudadas. Não menos importantes, as barreiras consideradas de muita influência (100%) estão relacionadas às barreiras não tarifárias - ambientais e técnicas (conforme Gráfico 9).

**Gráfico 9**– Obstáculos a serem superados, a partir da Apex-Brasil e ABBA

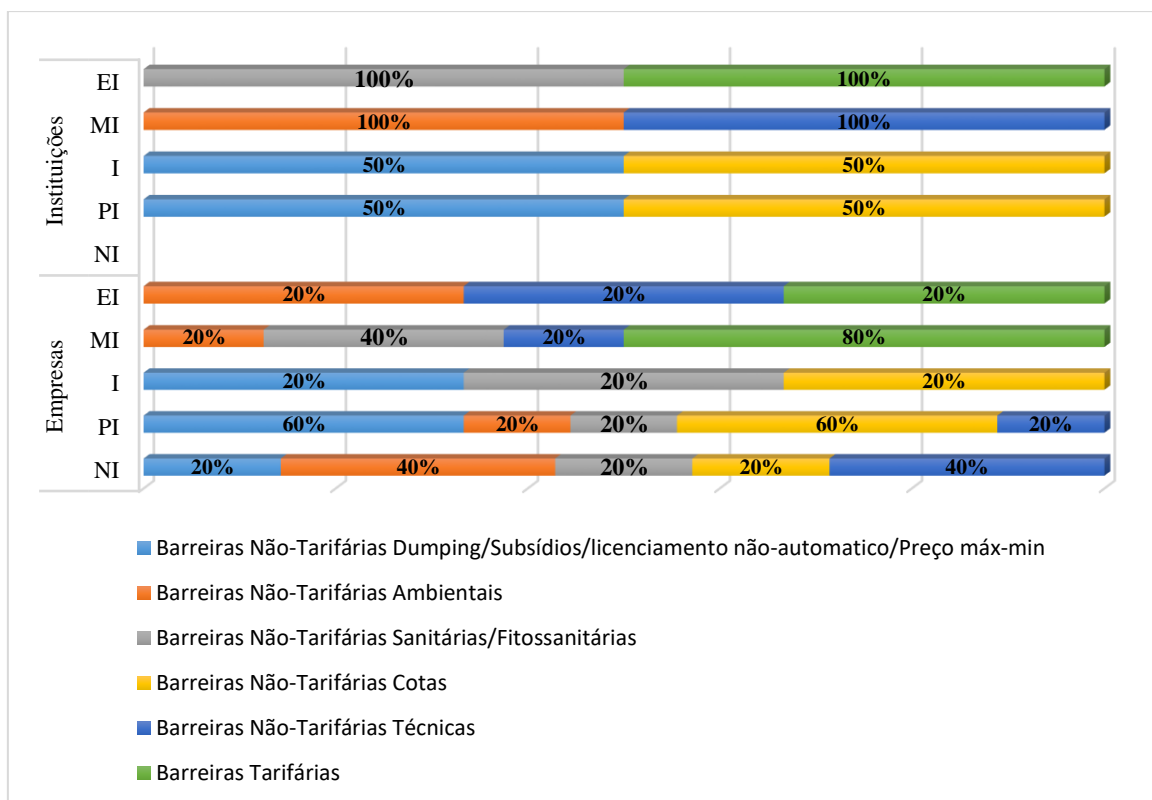
**Fonte:** Elaborado a partir de dados primários.

Segundo as entidades, isso se deve ao fato de serem barreiras diretamente relacionadas à competitividade, a requisitos ambientais e de preocupação à saúde no mercado internacional, e assim utilizadas como ferramentas para coibir ou dificultar a entrada e comercialização de um produto. Daí a importância de se conhecer as características desses mercados para superarem as barreiras comerciais, conforme destacou Rocha e Pinho (2015).

O gráfico demonstra, ainda, que barreiras tarifárias são consideradas como um obstáculo influente por 100% das entidades, sendo essa considerada uma intervenção mais comum de proteção ao mercado, principalmente para produtos que são altamente competitivos em relação a produtos originários do mercado interno no país-alvo.

Considerando o gráfico 10, que traz um comparativo dos apontamentos das empresas e das instituições pesquisadas, verifica-se que embora as empresas apresentem diferentes entendimentos quanto aos obstáculos relacionados às barreiras do comércio internacional, é possível perceber que as barreiras tarifárias foram consideradas de uma forma bastante expressiva tanto pelas empresas quanto pelas demais estudadas, já que aparecem como um fator de muita e extrema influência pelas pesquisadas, sugerindo assim, que as instituições e empresas exportadoras estão atentas aos regulamentos tributários dos países importadores, já que, conforme foi apontado por Coelho, Pimenta Junior e Oliveira Junior (2015), a cobrança de tarifas pode se dar por meio de diferentes modalidades de cobranças.



**Gráfico 10** – Obstáculos a serem superados: visão das empresas x visão das entidades.

Fonte: Elaborado a partir de dados primários.

Por outro lado, não se observa equivalências em relação ao entendimento apresentados pelas entidades para barreiras sanitárias, fitossanitárias, ambientais e técnicas quando comparado às visões das empresas. Considerando que as entidades enquadram esses fatores como de muita e extrema influência sobre os negócios internacionais e que, segundo Rocha e Pinho (2015), estão diretamente relacionadas ao cumprimento conformidade e padrões estabelecidos para produtos no país-alvo, é possível que os entendimentos das empresas estudadas para as barreiras apresentadas ainda limitam-se às experiências vivenciadas pelas mesmas em suas negociações no mercado externo.

Embora produtos alimentícios estejam constantemente sujeitos a aplicação de barreiras, principalmente levando em conta aspectos relacionados à segurança alimentar e do alimento, 40% das empresas estudadas consideraram as barreiras sanitárias e fitossanitárias como um obstáculo de pouca ou nenhuma influência, o que se leva a refletir sobre duas importantes questões: as empresas estariam cumprindo as exigências quanto às especificações de produto e contribuindo, conseqüentemente, para a redução dos obstáculos para seus produtos. Neste sentido sugere-se que as tanto as empresas quanto as instituições estejam atentas às implicações

dos obstáculos apresentados, uma vez que o tratamento dado a cada uma destas barreiras pode representar o sucesso ou o fracasso do processo de acesso aos mercados internacionais, como destacaram Araújo Junior, Talamini e Fernandes (2010) e Cahen, Lahiri e Borini (2016), ao mencionarem as barreiras comerciais como mecanismos que tendem a dificultar as operações comerciais em mercados estrangeiros.

Feitos os apontamentos acerca dos desafios e obstáculos nas visões das entidades, as entrevistadas foram questionadas sobre de que forma atuam para que as empresas associadas ao projeto setorial consigam superá-los; as entidades mencionam que as ações são realizadas de forma preventiva, porém em relação aos mercados internacionais, sempre é possível que desafios ou obstáculos evoluam de prevenção para ação. São destacadas, nessa perspectiva:

- (i) Os estudos de inteligência de mercado, onde informações organizadas sobre mercados prioritários auxiliam no planejamento de ações para superação de desafios decorrentes do ambiente de marketing;
- (ii) Ações de apoio por meio de projetos especializados desenvolvidos pela Apex-Brasil que auxiliam na capacitação das empresas para se tornarem mais competitivas em alguma estratégia específica (exemplo, embalagens);
- (iii) O trabalho conjunto da Apex-Brasil, Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e Associações na redução da assimetria informacional e orientação das empresas (por exemplo, a disponibilização do manual sobre barreiras comerciais e aos investimentos) e;
- (iv) A interação dessas entidades com autoridades representativas que possam atuar no sentido de solucionar os problemas encontrados.

Em respostas à questão relacionada às negociações e estabelecimento de relação comercial, e se há solicitação, por parte das empresas, de auxílio ou intervenções da Apex-Brasil nas transações comerciais, a Apex-Brasil apontou não ser competência desta Agência, intervenções referentes às negociações comerciais entre exportador e importador. Neste caso, mencionam que as Associações têm a competência de assessorar as empresas quando necessário no auxílio ou intervenção (acompanhamento jurídico, defesa de interesses do setor, entraves de negociações etc.).

No entanto, uma empresa pode acionar os escritórios da Apex-Brasil no exterior, bem como os setores de promoção comercial (SECOMs), caso as dificuldades enfrentadas ultrapassem a fronteira de negociação comercial relacionada, por exemplo, ao fechamento de mercados por barreiras sanitárias e mudanças abruptas na política comercial de um país que afetem uma exportação que já esteja em curso.

Quando questionadas sobre as ações de promoção comercial, que são tidas como importantes ações desenvolvidas pelas agências de TPO para desenvolvimento das empresas e apoiá-las na inserção de seus produtos no mercado externo, considerou-se que as ações de promoção comercial e de suporte para as mesmas pelo Projeto *Brazilian Flavors* têm melhorado a percepção sobre os produtos brasileiros, visto a aceitabilidade do produto no mercado-alvo (principalmente nos Estados Unidos).

As principais ações de promoção comercial desenvolvidas por meio de ações do Projeto *Brazilian Flavors* estão concentradas na divulgação dos produtos e da imagem em mercados prioritários, e a geração de negócios por meio do contato direto com o comprador. Esse conjunto de ações, também descritas pelo USAID (2004) e pelo ITC (2016) como algumas das principais ações desenvolvidas pelo projeto (juntamente como a promoção de investimentos) estão descritas no Quadro 19.

**Quadro 19** – Ações de promoção comercial do Projeto *Brazilian Flavors* para o segmento de *Specialty Foods*.

<b>Ações de Promoção Comercial</b>	
✓	Estudos de inteligência de mercado (disponibilizados no <i>site</i> da Apex-Brasil). Material apresenta estudos e mapa de oportunidades de mercado; perfil exportador dos estados e setores produtivos brasileiros.
✓	Rodadas de negócios com comerciais exportadoras e compradores internacionais, realizados tanto no mercado interno quanto no mercado externo.
✓	Organização de participação em feiras internacionais e missões prospectivas em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI).
✓	Projetos compradores - Convite a compradores internacionais para virem ao Brasil para visitas técnicas e rodadas com empresas brasileiras.
✓	Projetos imagens - Convite aos jornalistas/formadores de opinião internacionais para virem ao Brasil, com o objetivo de divulgar a imagem do Brasil e dos produtos brasileiros no mercado internacional.

**Fonte:** Elaborado a partir de fonte primária.

Considerando-se os resultados obtidos pelas ações de promoção comercial, o que na visão de Hayakawa, Lee e Park (2014) e o ITC (2016) são geralmente positivas para as empresas, as ações realizadas e instrumentos utilizados têm proporcionado resultados positivos para as empresas associadas ao projeto quando se observa, sob o ponto de vista mercadológico, os resultados apresentados nos Quadro 20. Na avaliação das entidades, considerou-se o período dos últimos 10 anos de atuação do Projeto *Brazilian Flavors* junto às empresas.

**Quadro 20** – Análise dos resultados das ações e dos fatores de desempenho, a partir da Apex-Brasil e ABBA.

Fatores analisados	Indicadores de desempenho (2007 a 2017)
<b>Maior inclusão das empresas associadas no mercado externo</b>	Empresas que não exportam passaram a registrar os seus primeiros índices de exportação; Maior aproximação das empresas do projeto de agentes comerciais, compradores, importadores e distribuidores nos mercados-alvo.
<b>Maior nível de confiança entre as empresas para atuar nos mercados externos</b>	À medida que a empresa começa sua inserção no mercado internacional evolui em termos de organização, competitividade e adaptação de produto/embalagem.
<b>Maior aceitação dos produtos comercializados pelas empresas</b>	Participação das empresas nas feiras internacionais especializadas em produtos <i>gourmet</i> ; maior interesse por atributos brasileiros (sabores e diversidade), bem como alimentos saudáveis (sem glúten, sem lactose, funcionais e com ingredientes mais naturais).
<b>Redução de barreiras e desafios superados</b>	Depende do setor e do mercado, não existe um padrão. Porém, para o segmento, os desafios e barreiras foram amplamente analisados no planejamento estratégico das empresas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes primárias.

Questionados sobre o desempenho das empresas pós-ações de promoção comercial, considerando-se o período de atuação do projeto (desde sua criação em 2006 até 2017), segundo as entidades estudadas, aproximadamente 50 empresas (em média) foram apoiadas pelo projeto com a ABBA em ações de promoção comercial no mercado interno (Projeto Comprador) e também no mercado externo (missões e *stands* em feiras internacionais).

O apoio às empresas estende-se, inclusive, a empresas associadas, a outras entidades representativas e a outros projetos setoriais, como as empresas da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB) e ao Projeto *Sweet Brasil*, e também empresas da Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados (ABIMAP) e ao Projeto *Happy Goods*.

As empresas associadas ao Projeto *Brazilian Flavors* são 28 organizações exportadoras e, dessas, 11 se prepararam e participaram de ações com foco no mercado de *Specialty Foods* e também já estão atuando no mercado dos Estados Unidos, nesse segmento.

Acrescenta-se a essa perspectiva, as ações para ampliação de atuação das empresas associadas para o mercado europeu, no ambiente do projeto setorial, sendo que em primeiro momento, o foco é o mercado de Portugal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o processo de internacionalização das organizações vinculadas aos projetos setoriais da Apex-Brasil na categoria de produtos *Specialty Foods*. Considerando-se esse segmento de produtos oportuno para a atuação de empreendedores brasileiros - fator esse que motivou a Apex-Brasil e a Associação Setorial ABBA a desenvolver ações de promoção comercial por meio do Projeto Setorial *Brazilian Flavors* -, a relevância desse estudo pautou-se na importância de se compreender como os empreendedores internacionais têm se preparado, com auxílio das ações de promoção comercial da Apex-Brasil, para atuarem nesse segmento.

Primeiramente, o estudo buscou identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações produtoras, tão bem como as suas vantagens e desvantagens. Posteriormente analisou-se os desafios e obstáculos no acesso aos mercados.

As empresas iniciaram suas atividades e vêm operando nos mercados internacionais por meio da exportação, principalmente no modelo de exportação direta. Isso ocorre porque o modelo tem sido considerado menos arriscado e visto como mais benéfico e vantajoso, por proporcionar maior controle sobre as atividades de exportação. Refletindo-se sobre essa percepção das empresas avaliadas, a literatura tem considerado a exportação indireta como o modelo mais utilizado por empresas quando iniciam suas atividades, o que não predominou nas ações das empresas.

Entretanto, em linha com a literatura, os custos das operações logísticas, principalmente o de transporte e de distribuição (considerados dispendiosos e arriscados) são tidos como desvantagens ao modelo de entrada de exportação direta, o que indica que estudos realizados não têm divergido da realidade das empresas, quando considerado o custo-benefício de se atuar por essa estratégia.

De um modo geral, as informações prestadas indicam que o modelo de entrada adotado tem sido satisfatório, já que não foi possível identificar qualquer intenção de mudança de modelo. Porém, como as empresas estão sujeitas às normas e regulamentos dos mercados, constatou-se que em alguns momentos a reorganização das estratégias são necessárias, e nessa dinâmica é válido compartilhar da experiência de outras associadas em alianças estratégicas. Disso pode-se constatar que as empresas estão sujeitas a novos desafios, e que isso independe do nível de maturidade que tenham para operar em mercados internacionais.

Quando considerados os desafios e obstáculos normalmente encontrados nos mercados internacionais, o estudo encontrou uma relação significativa entre o fator cultura do ambiente de marketing e as estratégias relacionadas ao *mix* de marketing. Isso porque o crescimento do segmento de *Specialty Foods* resulta de uma mudança nos hábitos de consumo de mercados que buscam um novo padrão de produto, não somente em termos de composição, mas também em termos de atratividade do produto. Isso tem feito com que as empresas lancem mão de novas estratégias para posicionarem seus produtos no mercado e, diante disso, inovar em termos de embalagem tem sido um desafio para as mesmas, já que aspectos de materiais e de *design* dos produtos visam atender os padrões culturais e exigências não somente de consumidores, mas também de aspectos legais de cada mercado.

Considerando-se outros fatores da estratégia de marketing também ficou evidente que as empresas buscam manter preços competitivos para serem mais eficientes nos canais de distribuição e, mais uma vez, o *mix* de marketing configurou-se como um desafio a ser superado. O aumento da demanda pelo produto tem alterado a dinâmica dos canais de distribuição, migrando-se de lojas especializadas para o mercado varejista. Isso sugere a ampliação da concorrência, inclusive, com produtos considerados tradicionais, o que de fato desafia as empresas a praticarem preços mais competitivos como estratégia para se apropriarem de uma fatia do mercado. Com isso, pode-se afirmar que as empresas são impactadas pelas variáveis do ambiente de marketing e que suas estratégias refletem bem essa dependência.

Em relação aos obstáculos a serem superados, o estudo indicou que medidas de proteção adotadas pelos mercados-alvo englobam tanto a tarifação do produto quanto a aplicação de barreiras não tarifárias. Essas medidas são consideradas influentes e podem dificultar a negociação de produto. Para a exportação de *Specialty Foods* constatou-se, no estudo, que barreiras não tarifárias, como sanitárias, fitossanitárias, técnicas e ambientais, seriam os principais obstáculos a serem superados pelas empresas, considerando-se questões de segurança do alimento e também qualidade na produção. Diante disso, a minimização de obstáculos estaria associada a estar de acordo com as especificações do mercado-alvo, o que implicaria numa maior atenção para as normas e regulamentos que possam restringir um produto.

Este estudo se propôs também a compreender o papel do agente institucional Apex-Brasil e de Associações no processo de internacionalização das empresas, tanto em termos de auxiliar a compreender os mercados, quanto às exigências iniciais e auxílio para superação de obstáculos.

De um modo geral foi possível estabelecer que o Projeto Setorial *Brasilian Flavors* tem sido o elo entre Apex, ABBA e as empresas estudadas. Isso porque as ações desenvolvidas pelas entidades são estabelecidas no âmbito do projeto setorial e, posteriormente, direcionadas às associadas.

As entidades estudadas têm sido ativas no processo de internacionalização, principalmente quando se considera o aprimoramento das estratégias e a promoção comercial das associadas. Isso é perceptível porque as ações do projeto setorial parecem impactar sobre as empresas, ao ponto de se notar que a preparação da organização é tida como uma atividade indispensável para a construção do perfil estratégico das mesmas. Além disso, o alto custo de se promover comercialmente em mercados estrangeiros e por conta própria, inviabilizaria a participação em ações de promoção comercial, algo que foi alcançado a partir da participação no projeto setorial.

Ao se analisar como essas entidades têm atuado para auxiliar as empresas a selecionarem os mercados e também compreendê-los, foi possível identificar que as ações de inteligência de mercado da Apex-Brasil têm subsidiado as ações do projeto setorial, tanto quanto na escolha de um mercado potencial, quanto para preparar as empresas para atuarem no mercado escolhido.

Isso tem sido possível porque o fluxo de informação gerado pelos estudos de mercado seria uma ferramenta eficaz na redução da assimetria informacional e, conseqüentemente, na redução dos riscos e incertezas que os mercados costumam gerar. Na prática, isso incentivaria as empresas a ingressarem em ambiente considerados propícios para a absorção de seus produtos, o que parece ter sido alcançado no mercado dos Estados Unidos.

Ainda nesse sentido, constatou-se que esse mercado estabeleceu-se como prioritário nas ações de promoção comercial do projeto setorial, dado o seu tamanho e seu potencial de consumo. Considerado também como principal destino das exportações realizadas, esse resultado sugere que as ações de promoção comercial têm sido eficientes em colaborar para a ampliação das exportações. Dado o potencial dos produtores brasileiros e os resultados obtidos, a ampliação das estratégias para outros mercados potenciais parece ser uma alternativa viável para fortalecer, não somente a atuação das empresas no segmento, mas também sua competitividade.

Por fim, quando se comparam as informações resultantes do presente estudo com as questões trabalhadas no referencial teórico deste trabalho, é possível afirmar que nas ações de promoção comercial desenvolvidas para as empresas, no segmento de *Specialty Foods*,

predominam características positivas que justificam a importância das agências de promoção comercial para inserção das empresas nos mercados internacionais.

### **6.1 Limitações, contribuições da pesquisa e possibilidade de estudos futuros**

Considerando-se a temática abordada, algumas limitações se fizeram presentes na realização dessa pesquisa, sendo uma delas decorrente da metodologia utilizadas, qualitativa, dos quais os resultados não poderão ser replicáveis como realidade para outras empresas de forma generalizada e direta.

Limitações também ocorreram na obtenção de informações das empresas e também das entidades estudadas. Apesar de contar com cinco empresas para o estudo, as informações foram analisadas a partir de empresas com características muito próximas em termos de porte, experiência e categorização de produto, não permitindo uma análise comparativa de informações, de modo amplo. Em relação às entidades, cita-se a inviabilidade da entrevista *in loco*, dada a indisponibilidade de tempo dos possíveis entrevistados.

Em relação às contribuições propostas, o presente trabalho contribuiu para o segmento de *Specialty Foods*, como um todo, para a revisão bibliográfica e análise descritiva do mercado de *Specialty Foods* e, também, para evidenciar a atuação de empresas brasileiras e de entidades setoriais nesse segmento, já que na literatura brasileira o assunto ainda não fora explorado cientificamente.

Para a comunidade científica, a contribuição está na discussão sobre a temática de internacionalização no âmbito das políticas públicas de incentivo à exportação e também da atuação de agências de promoção comercial no incentivo e apoio no comércio exterior. Acrescenta-se, ainda, a contribuição da pesquisa em auxílio a pesquisadores da área pública que trabalhem com as políticas de internacionalização, estudantes de graduação e pós-graduação ou qualquer pessoa ou segmento que tenham interesse em compreender os desafios da internacionalização das empresas brasileiras no Agronegócio.

Para estudos futuros, seria interessante o estudo que pudesse analisar a atuação das empresas em diferentes mercados. Isso permitiria uma análise mais ampla das estratégias das empresas e de como se moldam frente ao ambiente de marketing internacional.

Outra direção que também poderia ser considerada é a ênfase nas ações da agência de promoção comercial, avaliando-se técnicas promocionais específicas e resultados associados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFRACHALI, Shahab Aalishah. A review of Trade Promotion Organization performance in the fields of marketing and services quality for export promotion. **Advances in Environmental Biology**, v.7, n.4, p.668-676, 2013.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). **Estados Unidos 2014: oportunidades para alimentos, bebidas e agronegócios brasileiros**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/4ef8259e-d0aa-4312-8f14-e1a46b7ec16c.pdf>> Acesso em: 01/06/2016.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). **Embalagens para exportação: alimentos e bebidas**. Brasília: 2015.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Brasília, 2016. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/uploads/ApexBrasil\\_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Exerc%C3%ADcio%202015\\_.pdf](http://www.apexbrasil.com.br/uploads/ApexBrasil_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Exerc%C3%ADcio%202015_.pdf)>. Acesso em: 19/11/2017.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). Exportações do Brazilian Flavors atingem \$ 49,5 milhões em exportação. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/EXPORTACOES-DO-BRAZILIAN-FLAVORS-ATINGEM-US-49-5-MI>>. Acesso em: 19/11/2017.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005

AMICI, Alessandra; FIORDELISI, Franco; MARSALA, Francesco; RICCI, Ornella; SIST, Fesderica. Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. **Journal of Banking & Finance**, v.37, p. 1386-1396, 2007.

ARAÚJO JUNIOR, Aloysio; TALAMINI, Dirceu João Duarte; FERNANDES, Herlon. Protecionismo, mercado internacional e adequações das empresas na suinocultura brasileira. **Revista de Política Agrícola**, EMBRAPA, ano XIX, n. 3, p. 47-56, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS (ABIA). **Alta procura salva mercado de alimentos saudáveis da crise**. 2016. Disponível em: <[https://www.abia.org.br/vsn/tmp\\_2.aspx?id=223](https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=223)>. Acesso em: 12/03/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS (ABIA). Indústria da alimentação em 2016. **Relatórios anual 2016**, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS (ABIA). **Indústria da alimentação: balanço anual 2016 e perspectivas 2017**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>> Acesso em 15/11/2017.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrência no Agribusiness. In: ZYBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Favas (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BAI, Wensong; JOHANSON, Martin; MARTIN, Oscar Martin. Knowledge and internationalization of returnee entrepreneurial firms. **International Business Review** v.26, nº 4, p. 652-665, 2017.

BORINI, Felipe Mendes; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo Rezende. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Faces Revista de Administração**, v.5, n.3, p.42-55, 2006.

BUCKLEY, Peter. J.; CASSON, Mark. The future of multinational enterprise. Londres: Macmillian, 1976.

BRASILIAN FLAVORS. **Exportações de alimentos e bebidas industrializados cresce 77%**. Disponível em: <<http://www.brazilianflavors.com.br/pt/notícias>> Acesso em: 06/10/2017.

CABO, Sofia Alves do; RIBEIRO, Maria Isabel Barreiro; FERNANDES, Antonio Jose Gonçalves; MATOS, Alda Maria Vieira. Hábitos e preferências dos consumidores de produtos tradicionais regionais certificados: o Caso de Trás-os-Montes. **XXV Jornadas Hispanolusas Ourense, 2015**, Ouriense. Anais...Ouriense: Universidade de Vigo, 2015.

CAHEN, Fernanda Ribeiro; LAHIRI, Somnath; BORINI, Felipe Mendes. Managerial perceptions of barriers to internationalization: an examination of Brazil's new technology-based firms. **Journal of Business Research**, v.69, n.6, p.1973-1979, 2016.

CALIFORNIA DEPARTMENT OF FOOD & AGRICULTURE. **Specialty Foods Marketing... what's it all about?** Disponível em: <<http://sfp.ucdavis.edu/files/207586.pdf>> Acesso em: 01/06/2016.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à globalização**. Lisboa: Instituto Bento de Jesus Caraça, 2007.

CANAVAN, Orla, HENCHION, Maeve, O'REILLY, Seamus. The use of the internet as a marketing channel for Irish speciality food. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 35, n. 2, p.178 – 195, 2007.

CAVUSGIL, S. Tamer, KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CARMINATE, João Guilherme de Oliveira; FERNANDES, Elaine Aparecida. O impacto do investimento direto estrangeiro no crescimento da economia brasileira. **Ipea - Planejamento e Políticas públicas**, n.41, jul/dez. 2013.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT** –

**Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARNEIRO, Jorge M. T.; HEMAIS, C. A. Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas de serviços? In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

CASTRO, Armando Barros de. Considerações sobre a industria brasileira de alimentos. *Revista de administração de empresas*. vol.17 no.6, 1977.

CATEORA, Phillip R.; GUILLY, Mary C.; GRAHAN, John L. **International Marketing** 15th ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. The MIT Press, 1962.

CHOU, Mu Chien, WANG, Regina. W.Y. Displayability: An assessment of differentiation design for the findability of bottle packaging. **Displays**, v.33, n.3, 146-156, 2012.

COELHO, Diego Bonaldo; ROCHA, Caio Pacchiella. Estratégia e gestão em agências de promoção das exportações e investimentos: o caso UK Trade & Investment no Brasil. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, vol. 7, n. 2, p. 68-84, 2013.

COELHO, Diego Bonaldo; PIMENTA JUNIOR, Jose Luiz; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Negócios internacionais e desenvolvimento econômico: governos e empresas em uma realidade econômica global. In: FIGUEIRA, Ariane Roder; MELLO, Renato Cotta de. **Negócios Internacionais: perspectivas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.14, Edições Especiais, RJ, 2016.

CONFEDERAÇÃO da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Boletim das exportações do agronegócio**, 2016.

CRETOIU, Sherban Leonardo. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (org) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYRINO, Álvaro B.; TANURE, Betania. Trajetória das multinacionais brasileiras: lidando com obstáculos, desafios e oportunidades no processo de internacionalização. In: RAMSEY, Jase; ALMEIDA, André. **A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CYRINO, Álvaro B.; BARCELLOS, Erica Penido. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexão sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzales. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CZINKOTA, Michel R.; RONKAINEN, Ilka A. Entrada e Expansão no Mercado. In: \_\_\_\_\_. **Marketing Internacional** 8ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DALLA COSTA, Armando João; SANTOS, Elson Rodrigues de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: IBPEX, 2011.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração - UFSC** v.14, nº 33, p.103-118, jul. 2012.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior: teoria e gestão**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Valéria da Veiga; SCHULTZ, Glauco; SCHUSTER, Marcelo da Silva; TALAMINI, Edson; RÉVELLION, Jean Philippe o mercado de alimentos orgânicos: um panorama quantitativo e qualitativo das publicações internacionais. **Revista Ambiente & Sociedade**, v.18, n. 1, p.161-182, jan-mar. 2015.

DIB, Luis Antonio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *Born Global***: estudo setor de software no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012. 331 f. Teses (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, p.1-31, 1977.

EFRAT, Kalanit; SHOHAM, Aviv. The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 536 – 558, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Top 10 global consumer trends for 2017**. Disponível em:<<http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-EN.html>>. Acesso em: 30/03/2018.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Curso de Comércio Exterior: visões e experiência brasileira**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Gerson Freitas; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; GIÃO, Paulo Roberto. Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando A. Ribeiro; REIS, Nuno Rosa. Motivações para a Internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. **Globadvantage**, working paper n.75, Lieiria, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Globalização e internacionalização: perspectiva dos países emergentes. In: \_\_\_ **Multinacionais brasileiras**: competências para a internacionalização. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. As multinacionais pioneiras e as primeiras teorias de internacionalização. In: \_\_\_ **Multinacionais brasileiras**: competências para a internacionalização. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

FLORIANE, Dinorá Elite; FLEURY, Maria Tereza Leme. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). A Indústria de Alimentos no Brasil e na América do Sul. **FVG Projetos**, n.27, 2016.

GALVÃO, Franciane Fernandes; STEINER NETO, Pedro José. Evolução histórica da pesquisa em marketing internacional no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.35, p. 124-140, abr.2013.

GARCIA CRUZ, Rosário. **Marketing Internacional**. 4.ed. Madrid: Esic Editorial, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANNUCCI, National Trade Promotion Organizations: their role and functions. **A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises**. Washington DC: World Bank Group, 2004.

GUEDES, Ana Lucia. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro v. 40, n. 3, p. 335-356, 2006.

GUSSO, Divonzir Arthur. **Promoção de comércio exterior**. Brasília: Ipea, 2004.

HALE GROUP (THE). **Business Opportunities in Specialty Food Products**. Disponível em:<<http://productcenter.msu.edu/uploads/files/Specialty%20Food%20Products%20Report.pdf>> Acesso em: 12/06/2016.

HAYAKAWA, Kazunobu; LEE, Hyun-Hoon; PARK, Donghyun. Are investment promotion agencies effective in promoting outward foreign direct investment? The cases of Japan and Korea. **Asian Economic Journal**, v. 28, n.2, p.111-28, 2014.

HESSEUS, Jolanda; TERJESEN, Siri. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. **Small Business Economic**, v.34, n.2, p. 203-220, 2010.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p. 109-124, 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização** 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HITT, Michel A.; LI, Dan; XU, Kai. International strategy: from local to global and beyond. **Journal of World Business**, v.5, n.1, p.58-73, 2016.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

HYMER, Stephen. **The International Operation of National Firms: a study of direct foreign investments**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

ILBERE, Brian; KNEAFSEY, Moya. Producer. Constructions of quality in regional speciality food production: a case study from southwest England. **Journal of Rural Studies**, v. 16, p. 217-30, 2000.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (Inmetro). **Definições de Regulamento Técnico, Norma e Procedimento de Avaliação da Conformidade**. Disponível em: < <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/definicoes.asp>>. Acesso em 16/11/2017.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL). **Brasil food trends 2020**. Campinas: ITAL, 2010.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL). **Evolução da indústria de alimentos e bebidas no brasil**. Disponível em:< <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>>. Acesso em 16/11/2017.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE (ITC). **Trade Promotion Organizations and Investment Promotion Agencies: are they merging?** Geneva: ITC, 2014.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE (ITC). **Investing in trade promotion generates revenue: A study of Trade Promotion Organizations**. Geneva: ITC, 2016.

INSTITUTE OF FOOD TECHNOLOGISTS (IFT). **Food Quality and Shelf Life**. Disponível em: < <http://www.ift.org>>. Acesso em: 25/01/2018.

INSTITUTO de Economia Agrícola (IEA). Balança Comercial dos Agronegócios Paulista e Brasileiro de Janeiro a Setembro de 2016. **Secretaria de Agricultura e Abastecimento do**

**Estado de São Paulo.** Disponível em:

<<http://www.iea.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=14184>> Acesso em: 16/10/2016.

INSTITUTO de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas. **Comunicados do Ipea**, n.150, 2012.

INVEST & EXPORT BRASIL. Promoção comercial. Disponível em:

< [www.investexportbrasil.gov.br](http://www.investexportbrasil.gov.br)> Acesso em 31/03/2017.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. HITT, Michael A. **Understanding Business Strategy: concepts and cases 2 ed.** Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009.

ISIDOR, Rodrigo; SCHWENS, Christian; HORNING, Frank; KABST, Ruedger. The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment. **International Business Review** v. 24, n.2, p.298-310, 2015.

ITAMARATY. **Promoção comercial:** Diplomacia comercial. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/156-diplomacia-comercial>> Acesso em 31/03/2017.

KEEGAN, Warren J. Introdução ao marketing global. In: \_\_\_\_\_. **Marketing Global.** São Paulo: Prentice Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. Marketing Internacional 5ed. Naucalpan de Juárez: Pearson, 2009.

KIRCHNER, Alejandro E. Lerma; CASTRO, Enrique Márquez. Conceptos básicos de marketing y comercio internacional. In: \_\_\_\_\_. **Comercio y Marketing internacional 4ed.** Santa Fé: Cengage Learning, 2010.

KNIGHT, Gary A; LIESH, Peter W. Internationalization: from incremental to born global. **Journal of World Business**, v.51, n.1, p. 93–102, 2016

KONIG, Claudia Cheron. **Avaliação do papel das agências de promoção de exportação e investimento nos fluxos de negócios entre países.** São Paulo: USP, 2016. 209 f. Teses (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing.** 4. ed. Introdução ao marketing. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. Marketing internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M.Books, 2007.

KUPIEC, Beata; REVELL, Brian. Speciality and artisanal cheeses today: the product and the consumer, **British Food Journal**, vol. 100, p. 236 – 243, 1998.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of International Business Studies**, v.12, n.3, p.305-323, 1975.

JOHANSON, Jan; Vahlne, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – A model of knowledge. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; Vahlne, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2011.

LEE, Yong-Gun ; YIM, Brian ; JONES, Charles ; KIM, Bong-Gyung. The extended marketing *mix* in the context of dance as a performing art. **Social Behavior and Personality**, vol.44, n.6, p.1043-1056, 2016.

LIANG, Feng Helen. Does foreign direct investment improve the productivity of domestic firms? Technology spillovers, industry linkages, and firm capabilities. **Research Policy**, v. 46, n. 1, p.138-159, 2017.

LIANGA, Austin; LIM, Wai Mun. Exploring the online buying behavior of specialty food shoppers. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, p. 855–865, 2011.

LIMA, Beatriz Melo F. O setor de alimentos e a política industrial. In: **Conjuntura Econômica**. vol. 33, n. 11, p. 48-58, 1979.

LIMA, Miguel; REPEZZA, Ana Paula L. A.; LIMA, Kenya do Couto Ferreira; KRAUS, Pedro Guilherme. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LIMA, Miguel. Marketing Internacional. In: VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; LIMA, Miguel; SILBER, Simão. **Gestão de negócios internacionais** 2ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOBERA, Esther Subirà. Marketing Internacional. In: MAQUEDA, Javier. **Marketing para los nuevos tiempos**. Madrid: McGraw-Hill, 2013.

LUDOVICO, Nelson. **Mercados e negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUIKI, Paul. Joint Ventures: Definitions and legal issues. In: PRESCOTT, Darrel; SWARTS, Salli A. **Joint Venture in the international arena** 2nd ed. ABA, 2010.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar em mercados internacionais**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC). **Empresa comercial exportadora/trading company**. Regime Jurídico das Empresas Comerciais Exportadoras. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/empresa-comercial-exportadora-trading-company>>. Acesso em 01/03/2017.

MINTEL. Brasil 17: tendências de consumo 2017. Disponível em:



< <http://brasil.mintel.com/tendencias-de-consumo>> Acesso em: 02/04/2018.

MINTEL. Global Food & Drink Trends 2016. Disponível em:

<<http://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends-2016>> Acesso em: 02/04/2018.

MOHAMMADI, Mina; HNZAYY, Sayedvaly Tabatabai; AZAD, Naser. A study on packaging factors influencing on export development. **Management Science Letters**, v.4, n.10, 2014.

MU-CHEN, Chen; HSU, Chia-Lin, HSU, Chih-Ming; LEE, Ying-Yi. Ensuring the quality of e-shopping specialty foods through eficiente logistics serviceTrends. **Foods Science & Technology**, n.35, p. 69-82, 2014.

MUÑOS OSORES, Mauricio. Conceptualización del neuromarketing: su relación con el *mix* de marketing y el comportamiento del consumidor. **Revista Academia e negócios**, vol. 1, n.2, p.91-104, 2015.

NIÑEROLA Montserrat, Angels; SANCHEZ REBULL, María Victoria. La empresa española en China: formas y barreras de entrada. **Intangible Capital**, v.12, n.1, p.223-245, 2016.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). **Benchmark Definition of Foreign Direct Investment**, 4. ed. Paris: OCDE, 2008.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MORAES, Walter Fernando Araújo de; KOVACS, Érica Piros. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ORGANICSNET. **Mercado de orgânicos cresce o dobro no Brasil**. Disponível em:

< <http://www.organicsnet.com.br/2016/01/mercado-de-organicos-cresce-o-dobro-no-brasil/>> Acesso em: 10/04/2016.

ORGANICSNET. **Aumenta o número de feiras e mercados especializados em alimentos orgânicos premium**. Disponível em: < <http://www.organicsnet.com.br/2017/07/aumenta-o-numero-de-feiras-e-mercados-especializados-em-alimentos-organicos-premium/>>. Acesso em: 20/07/2017.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n.3 p. 153 - 161, 2011.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórica-prática**. 10. ed. São Paulo: Papirus, 2004.

PAPADOUPOLOS, Nicolas; MARTÍN, Oscar Martín. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, v.19, p. 388–406, 2010.

PATEL, Pankaj C.; FERNHABER, Stephanie A. ; MCDOUGALL-COVIN, Patricia P. ; VAN DER HAVE, Robert P. Beating competitors to international markets: the value of geographically balanced networks for innovation. **Strategic Management Journal**, vol.35, n.5, p.691-711, 2014.

PAUL, Justin; KAPOOR, Ramneek. **International marketing: text and cases**. New Delhi: Macgraw-Hill, 2008.

PENALOSA, Marlene. El *mix* de marketing: una herramienta para server al cliente. **Actualidades Contable Faces**, v.8, n.10, 2005.

PEREIRA, Luis Henrique; GROSTEIN, Francisca Gallon. Marketing internacional. In: OLIVEIRA, Jair Figueiredo (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago. 2007.

PIANTO, Donald Matthew; CHANG, Lina. O potencial exportador e as políticas de promoção das exportações da APEX-Brasil. In Negri, J. A., Araújo, B. C. P. O. (Org.). *As empresas brasileiras e o comércio internacional*. (1.ed.) Brasília: Ipea, 2006

PIGOZZO, Ana Flávia. **Marketing Internacional**. Curitiba: InterSabes, 2012.

PIMENTEL, Tatiana Colombo; OLIVEIRA, Maricê Nogueira de; CRUZ, Adriano Gomes da. Premiumização e sensorialidade. In: Blumer, Zacarchenco Patrícia (ed). **Brasil dairy trends 2020**. Campinas: ITAL, 2017.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

PORTER, Michel E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REGO, Raul Amaral; VIALTA, Airton; COLTRO, Leda; PADULA, Marisa; KARASKI, Thiago U. Panorama geral do consumo de alimentos. In: **Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos no Brasil: Consumo de alimentos: implicações para a produção agropecuária** - Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, MAPA, 2014, v.3.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (org). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIESCO, José Luis Jerez. García-Mendoza, Álvaro. **Marketing Internacional para la expansión de la empresa**. Madri: Esic, 2010.

RICHTER, Tobias. **International marketing mix management: theoretical framework, contingency factors and empirical findings from World-Markets**. Berlim: Logos Verlag Berlin, 2012.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Victor. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: Tanure, Betânia; Duarte, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, Angela da. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, Angela da; PINHO, Maria Luiza Carvalho de Aguillar. Marketing Internacional. In: FIGUEIRA, Ariane Roder; MELLO, Renato Cota de. **Negócios Internacionais: perspectivas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

RUA, Orlando Lima; MELO, Liliana Freitas de. **Estratégia Competitividade e internacionalização**. Porto: Vida Económica, 2015.

RUNDH, Bo. International market development: the small and medium sized firm's opportunity or dilemma. **Management Decision**, v. 53 n. 6, p. 1329 - 1354, 2015.

SANTOS-ÁLVARES, Valle; GÁRCIA-MERINO, Teresa. The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. **International Journal of Information Management**, n.30, p.512-520, 2010.

SANTOS, João Carvalho; FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno Manuel Rosa dos. Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firm. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v.14, n.45, 2012.

SATO, Geni Satlko. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990 -97. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 5, 1997.

SAUVANT, Karl P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In: ALMEIDA, André (org). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Tendências no consumo de alimentos**. 2014. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdc b9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/\\$File/2014\\_08\\_07\\_RT\\_%20Junho\\_Agronegocio\\_Tendencias\\_Consumo\\_pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdc b9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/$File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_Tendencias_Consumo_pdf.pdf)>. Acesso em 01/03/2018

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como avaliar o mercado potencial em outros países**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-avaliar-o-mercado-potencial-em-outros-paises,f830438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 19/12/2017.

SENNES, Ricardo; MENDES, Ricardo Camargo Políticas públicas e as multinacionais brasileiras. In: RAMSEY, Jase; ALMEIDA, André. (org). **A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SERRADOR NETO, José. Política comercial e promoção comercial no Brasil de hoje. **Revista Brasileira de Comercio Exterior**, n. 119, p. 47-49, 2014.

SHAH, Kalin U. Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance. **Journal of Cleaner Production** v. 89, p. 32-39, 2015.

SILVA, Lúgia Dutra. O policy advocacy das agências de promoção comercial nas negociações internacionais do comércio. In: **5º Encontro Nacional da Associação Brasileira de Relações Internacionais – Redefinindo a diplomacia num mundo em transformação**, 2015, Belo Horizonte, *Anais eletrônicos...*Belo Horizonte: Associação Brasileira de Relações Internacionais, 2015. Disponível em: <<http://www.encontronacional2015.abri.org.br/site/anaiscomplementares?AREA=17#L>>. Acesso em: 20/12/2017.

SOUZA, Ana Tereza Lopes Marra de. O investimento direto externo de empresas brasileiras na América do sul. Marília: UNESP, 2012. 205 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, São Paulo, 2012.

SPECIALTY FOOD ASSOCIATION. **TODAY'S Specialty Food Consumer 2015**. Disponível em: < <https://www.specialtyfood.com/news/article/todays-specialty-food-consumer-2015-report/>>. Acesso em: 10/03/2016.

SPECIALTY FOOD ASSOCIATION. **By-Laws**. Disponível em: <<https://www.specialtyfood.com/specialty-food-association/about-us/by-laws/>> Acesso em: 10/03/2016.

TAN, Qun; SOUSA, Carlos M. P. International Marketing Standardization: a meta-analytic estimation of its antecedents and consequences. **Management International Review**, vol. 53, n.5, p.711-739, 2013.

STRAETE, Egil Petter. Modes of qualities in development of speciality food. **British Food Journal**, v. 110, n. 1, p.62 – 75, 2008.

STOPFORD, John.M; STRANGE, Susan. **Rival States, rival firms**: competition for world shares market. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

TERPSTRA, Vern; FOLEY, James; SARATHY, Ravi. **Marketing International**. 10. ed. Niperville: Naper Publishing Group, 2011.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). Promoting investment and trade: practices and issues. **Investment Advisory Series A**, n. 4, 2009.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). Best practices in export promotion, **USAID Technical Report**, 2004.

VERNON, Raymond. International Investment and International trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VIANA, Carlos; HORTINHA, Joaquim. **Marketing Internacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

VIANNA, Nadia Wacila Hanania. O planejamento estratégico e o contexto internacional. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de Oliveira. **Administração no contexto internacional**: cenários e desafios. São Paulo: Saraiva, 2007.

VIEJO, Luisa Carpintero. **Políticas de Marketing Internacional**. Madri: Ediciones Paraninfo, 2014.

VICECONTI, Paulo Eduardo. **AE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 17, n. 6, 1977.

WELCH, Laurence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, Oxford, v. 14, n.2, p. 34-55, 1988.

WYCHERLEY, Aoife; MCCARTHY, Mary; COWAN, Cathal. Speciality food orientation of food related lifestyle (FRL) segments in Great Britain. **Food Quality and Preference**, v. 19, p. 498–510, 2008.

YAN, Aimin; LUO, Yadong. **International Joint Ventures**: theory and practice. New York:M.E Sharp, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Jifeng; GILBERT, Brett Anitra; OVIATT Benjamin M. Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. **Strategic Management Journal**, v.32, n.4 p.424-446, 2011

ZHAO, Yaniu. **Specialty food**: processing thecnology, quality, and safety. CRC Press, 2012.

ZINGONE, Luigi. MORENO, Felipe Ruiz. **Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales.** San Vicent del Rapeig: Universidad de Alicante, 2014.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO/FORMULÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS EXPORTADORAS

**Objetivos da pesquisa:** Analisar o processo de internacionalização das organizações e instituições vinculadas aos projetos setoriais da Apex Brasil na categoria de produtos Specialty Foods.

**Formulário Empresas:** Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações produtoras, tão bem como as suas vantagens e desvantagens; avaliar os obstáculos e desafios no acesso aos mercados.

**Data:** \_\_\_\_\_

<b>Identificação</b>	
<b>1.</b> Função ocupada na organização:	
<b>2.</b> Há quanto tempo atua na organização:	
<b>Caracterização da empresa</b>	
<b>3.</b> Origem da empresa/ grupo:	
<b>4.</b> Atividades econômicas desenvolvidas pela organização: _____	
<b>5.</b> Porte da empresa	
Por número de empregados ( ) Microempresa ( ) Empresa de Pequeno Porte ( ) Empresa de Médio Porte ( ) Empresa de Grande Porte Por faturamento ( ) Microempresa ( ) Empresa de Pequeno Porte ( ) Empresa de Médio Porte ( ) Empresa de Grande Porte	
<b>6.</b> Possui mais de uma unidade fabril ?  No Brasil ( ) sim ( ) não No exterior ( ) sim ( ) não	<b>7.</b> Está associado à ( ) ABBA  <b>8.</b> Participa do projeto Setorial ( ) Brazilian Flavors <b>9.</b> Desde quando atua internacionalmente (independente dos projetos setoriais): _____

**ACESSO E EXPERIÊNCIA POSTERIOR AO PROJETO SETORIAL**

**10.** O que motivou o interesse da empresa em participar do Projeto Setorial?

**11.** Há quanto tempo opera em mercados internacionais através do Projeto Setorial?

- ( ) até 03 anos
- ( ) de 03 anos e 1 mês a 06 anos
- ( ) de 06 anos e 1 mês a 09 anos
- ( ) mais de 09 anos
- ( ) Nunca operou

**12.** Em relação ao (s) produto (s) ofertado (s) e enquadramento Specialty Food.

Produto: \_\_\_\_\_

Representa \_\_\_\_\_% das exportações da empresa

Enquadramento Specialty Food: ( ) Gourmet ( ) Étnico ( ) Origem ( ) Orgânico

Produto: \_\_\_\_\_

Representa \_\_\_\_\_% das exportações da empresa

Enquadramento Specialty Food: ( ) Gourmet ( ) Étnico ( ) Origem ( ) Orgânico

Produto: \_\_\_\_\_

Representa \_\_\_\_\_% das exportações da empresa

Enquadramento Specialty Food: ( ) Gourmet ( ) Étnico ( ) Origem ( ) Orgânico

**13.** Em relação ao (s) mercado (s) explorado (s):

- a) Quais são os mercados que atua e quais foram os fatores que influenciaram na escolha dos mesmos?
- b) Há concorrentes para o produto no mercado externo. Para quais produtos?



- ( ) Sim, produtores locais Para o (s) produto (s) \_\_\_\_\_
- ( ) Sim, produtores de outros países . Quais? \_\_\_\_\_ Para os produtos \_\_\_\_\_
- ( ) Sim, produtores brasileiros . Quais? \_\_\_\_\_ Para os produtos \_\_\_\_\_

**14.** Por meio do Projeto Setorial, qual (is) estratégia (s) de internacionalização utiliza nas operações com mercado externo para o segmento de Specialty Food? Quais são as vantagens e desvantagens em se adotar a estratégia (s) indicada (s)?

<b>ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<input type="checkbox"/> <b>Exportação Direta</b> <input type="checkbox"/> <b>Exportação Indireta</b>	<input type="checkbox"/> Baixo Investimento <input type="checkbox"/> Baixo Risco <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Maior controle sobre os processos <input type="checkbox"/> Melhor relação com clientes	<input type="checkbox"/> Custo alto com transporte e tarifas (logística) <input type="checkbox"/> Pouco controle no mix de marketing
<input type="checkbox"/> <b>IDE Aquisição</b> <input type="checkbox"/> <b>IDE Greenfield</b>	<input type="checkbox"/> Acesso rápido ao novo mercado <input type="checkbox"/> Aproveitamento de benefícios concedidos à empresa adquirida	<input type="checkbox"/> Custo alto <input type="checkbox"/> Negociações complexas <input type="checkbox"/> Dificuldades de integração com a adquirida
<input type="checkbox"/> <b>Aliança Estratégica</b> <input type="checkbox"/> <b>Joint Venture</b> <input type="checkbox"/> <b>Consórcio de Exportação</b>	<input type="checkbox"/> Custos, recursos e riscos compartilhados <input type="checkbox"/> Capacitação profissional e tecnológica <input type="checkbox"/> Sinergia	<input type="checkbox"/> Incompatibilidade entre parceiros <input type="checkbox"/> Conflito de poder <input type="checkbox"/> Compartilhamento de informações
<input type="checkbox"/> <b>Licenciamento</b> <input type="checkbox"/> <b>Franchising</b>	<input type="checkbox"/> Custo baixo <input type="checkbox"/> Pequeno risco <input type="checkbox"/> Acesso a bons mercados <input type="checkbox"/> Recebimento de <i>royalties</i>	<input type="checkbox"/> Pouco controle ( marketing) <input type="checkbox"/> Baixos retornos ( <i>royalties</i> ) <input type="checkbox"/> Compartilhamento de tecnologias

Observações: \_\_\_\_\_

15. Foi necessária alguma ação específica (preparação) por parte da empresa para participar do Projeto (s) Setorial (s)? Por que?

---

---

---

16. Nas operações no mercado externo, contou com o auxílio ou parceria de algum agente (além da Apex)? Quais ações foram desenvolvidas nessa parceria? A quanto tempo? Para quais países? Para quais produtos?

---

---

17. Ações no exterior das quais a empresa participou através do projeto Setorial (colocar o número de vezes no espaço em branco)

\_\_\_\_ vez (es) em **Rodadas de Negócios**

Qual (s) mercado (s)? \_\_\_\_\_

Para quais produtos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ vez (es) em **Missão Comercial**

Qual (s) mercado (s)? \_\_\_\_\_

Para quais produtos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ vez (es) em **Feiras internacionais**

Qual (s) mercado (s)? \_\_\_\_\_

Para quais produtos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ vez (es) em **Mostra Internacional**

Qual (s) mercado (s)? \_\_\_\_\_

Para quais produtos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_ vez (es) **em outras ações** – Qual (s)? \_\_\_\_\_

Qual (s) mercado (s)? \_\_\_\_\_

Para quais produtos? \_\_\_\_\_

18. As ações desenvolvidas pelo Projeto (s) Setorial (s) contribuíram para o aprimoramento da empresa (por exemplo em relação ao produto, parcerias, estratégias, maturidade etc.) para atuarem no mercado externo? Se sim, de que forma?

---



---

19. Na visão da Empresa, quais são os principais obstáculos e desafios encontrados quando desejam acessar novos mercados. Indique, no quadro abaixo, os principais fatores e seu nível de influência no processo.

FATORES	NÍVEL DE INFLUÊNCIA					
Superar desafios do ambiente de marketing no que se refere à:	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Forças Políticas						
Forças Econômicas						
Forças Financeiras						
Forças Jurídicas						
Forças Culturais						
Forças Tecnológicas						
<b>Desafios em relação às estratégias de marketing internacional</b>	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Adaptar o produto devido a leis e regulamentos vigentes						
Padronização de produto (embalagem, marca...)						
Prática de preços competitivos						
Construir canal de distribuição						
Adaptar ou padronizar a estratégia de comunicação						

<b>Superar obstáculos no que se refere à:</b>	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Barreira tarifária						
Barreira não tarifária – Técnica						
Barreiras não tarifária – Cotas						
Barreiras não tarifária – Sanitária/Fitossanitária						
Barreiras não tarifária – Ambientais						
<i>Dumping/ Subsídios /Licenciamento não automático/ Preço mín-máx</i>						

**20.** Em relação aos desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas no processo de internacionalização, foram minimizados quando a empresa passou a operar através de ações desenvolvidas pelo Projeto Setorial? Se sim, de que forma?

---



---



---



---

**21.** De que forma a empresa reconhece a importância do Projeto Setorial no processo de internacionalização e operações no mercado internacional? A empresa evoluiu no que se refere às atividades comerciais internacionais? De que forma isso foi medido?

---



---



---



---

**22.** Uma vez realizado o processo de negociação com o mercado-alvo e estabelecimento de relação comercial, há acompanhamento e intervenções da Apex e da Associação quando solicitado pela empresa para ajudar a superar alguma dificuldade? Se sim, de que forma acontece?

---



---



---



---

## APÊNDICE B - FORMULÁRIO APLICADO À ASSOCIAÇÃO

**Objetivos da pesquisa:** Analisar o processo de internacionalização das organizações e instituições vinculadas aos projetos setoriais da Apex Brasil na categoria de produtos Specialty Foods.

**Formulário Associação:** Objetiva compreender o papel das Associações no processo, em termos de auxiliar a compreender os mercados, as exigências iniciais e auxílio para superação de obstáculos e desafios dos mercados externos.

Data: \_\_\_\_\_

Identificação		
1. Nome entrevistado		
2. Telefone	3. Celular	4. e-mail
5. Estado		

Identificação da Associação e do Projeto Setorial
6. Identificação da Associação: ( ) ABBA (Associação Brasileira de Exportadores de Bebidas e Alimento)
7. Participa do projeto Setorial: ( ) Brazilian Flavors ( ) Happy Goods ( ) Sweet Brasil ( ) outros projetos. Quais? _____ Início de participação _____
08. Número de empresas Associadas _____
09. Número de Empresas Participantes do Projeto _____
10. Número de Empresas que comercializam produtos da linha Specialty Foods no âmbito das associadas _____

**11.** O que é o Projeto Brazilian Flavors?

---

---

---

**12.** De que modo a Associação incentiva a participação (quais são as ações), das empresas associadas, no comércio internacional através dos Projetos Setoriais?

---

---

---

**13.** Para que a empresa possa participar das ações promovidas pelo Projeto Setorial, é realizado algum tipo de seleção por parte da Associação? Se sim, de que forma é realizada (critérios)?

---

---

---

**14.** A Associação auxilia (e de que modo) no planejamento do desenvolvimento de estratégias de internacionalização das empresas associadas? Há parcerias para tal (além da APEX)?

---

---

---

**15.** Em relação aos produtos da Categoria Specialty Food:

a) O que direcionou ou influenciou a Brazilian Flavors a desenvolver ações com foco nessa categoria de produtos?

---

---

---

b) de que forma a Associação teria influenciado as empresas a participarem de ações propostas pelo Projeto Setorial para essa linha de produtos? Geralmente de onde parte a iniciativa? (Apex, Associação, da empresa)

---

---

---

**16.** Quais mercados a Associação identifica como de difícil entrada pelas empresas brasileiras? Esses também seriam os mercados mais difíceis para os SF?

---

---

---

**17.** Quais instrumentos utilizam para auxiliar a compreender os mercados, pensando nas entrantes:

- ( ) Sites específicos. Quais? \_\_\_\_\_
- ( ) Visitas Técnicas
- ( ) Através da participação em Feiras
- ( ) Missões
- ( ) Rodadas de negócios
- ( ) outros \_\_\_\_\_

**18.** De que forma as ações acima apontadas auxiliam as empresas associadas na promoção comercial dos produtos da categoria SF?

---

---

---

**19.** Na visão da Associação, quais são os principais obstáculos e desafios encontrados pelas organizações quando desejam acessar novos mercados. Indique no quadro abaixo os principais fatores e seu nível de influência no processo.

FATORES	NÍVEL DE INFLUÊNCIA					
<b>Superar desafios do ambiente de marketing no que se refere à:</b>	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Forças Políticas						
Forças Econômicas						
Forças Financeiras						
Forças Jurídicas						
Forças Culturais						
Forças Tecnológicas						
<b>Desafios em relação às estratégias de marketing internacional</b>	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Adaptar o produto devido a leis e regulamentos vigentes						
Padronização de produto						
Prática de preços competitivos						
Construir canal de distribuição						
Adaptar ou padronizar a estratégia de comunicação						
<b>Superar obstáculos no que se refere à:</b>	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Barreira tarifária						
Barreira não tarifária – Técnica						
Barreiras não tarifária – Cotas						
Barreiras não tarifária – Sanitária/Fitossanitária						
Barreiras não tarifária – Ambientais						
<i>Dumping/ Subsídios /Licenciamento não automático/ Preço mín-máx</i>						

20. Levando em conta um período de 5 a 8 anos, quantas empresas se mantêm no projeto com foco nos Specialty Foods? Houve avanços? \_\_\_\_\_



---

---

21. Uma vez realizada o processo de negociação com o mercado alvo e estabelecimento de relação comercial, há acompanhamento e interversões, se necessário, da Associação quando solicitado pela empresa para ajudar a superar alguma dificuldade? Sem sim, de que forma acontece?

---

---

---

22. Do ponto de vista mercadológico, tem se observado (em relação aos produtos Specialty Foods):

Maior inclusão das empresas associadas no mercado externo	Como? Poderia dar exemplo?
Maior nível de confiança entre as empresas para atuar nos mercados externos	Como? Poderia dar exemplo?
Maior aceitação dos produtos comercializados pelas empresas	Como? Poderia dar exemplo?
Redução de barreiras e desafios superados	Como? Poderia dar exemplo?

23. Por favor indique aqui apontamentos, informações ou considerações que possa colaborar com a pesquisa, que considere importante mencionar e que não tenha sido evidenciado nas questões apresentadas

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO À APEX BRASIL

**Objetivos da pesquisa:** Analisar o processo de internacionalização das organizações e instituições vinculadas aos projetos setoriais da Apex Brasil na categoria de produtos Specialty Foods.

**Formulário Apex:** Objetiva compreender o papel das Apex no processo de internacionalização das empresas, em termos de auxiliar a compreender os mercados, as exigências iniciais e auxílio para superação de obstáculos e desafios dos mercados externos.

**Data:** \_\_\_\_\_

Identificação	
1. Nome entrevistado	
2. email	

APEX BRASIL	
3. Data de criação: _____	
4. Vinculado a algum órgão Governamental? Se sim qual (is)?	
5. Número de projeto (s) setorial (s): _____ (até 2017)	
6. Número de Projetos com foco na comercialização de produtos da linha Specialty Foods _____	
7. Principais parceiros da Apex _____	

8. De que modo a Apex incentiva a participação (quais são as ações) das Entidades Setoriais (Associações) e empresas associadas, no comércio internacional por meio dos Projetos Setoriais?

---

---

---

---

**9.** Para que a empresa possa participar das ações promovidas pelo Projeto Setorial é realizado algum tipo de seleção por parte da Apex? Se sim de que forma é realizada (critérios)?

---

---

---

---

**10.** A Apex auxilia (e de que modo) no planejamento e desenvolvimento de estratégias de internacionalização das empresas participantes dos Projetos? Há parcerias para tal? Quem?

---

---

---

---

**11.** Quais mercados a Apex identifica como de difícil entrada para as empresas brasileiras? Esses também seriam os mercados mais difíceis para os SF?

---

---

---

---

---

12. Na visão da Apex, quais são os principais obstáculos e desafios encontrados pelas organizações quando desejam acessar novos mercados. Indique no quadro abaixo os principais fatores e seu nível de influência no processo.

FATORES	NÍVEL DE INFLUÊNCIA					
Superar desafios do ambiente de marketing no que se refere à:	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Forças Políticas						
Forças Econômicas						
Forças Financeiras						
Forças Jurídicas						
Forças Culturais						
Forças Tecnológicas						
Desafios em relação às estratégias de marketing internacional	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Adaptar o produto devido a leis e regulamentos vigentes						
Padronização de produto						
Prática de preços competitivos						
Construir canal de distribuição						
Adaptar ou padronizar a estratégia de comunicação						
Superar obstáculos no que se refere à:	Não se aplica	Nenhuma Influência	Pouca influência	Influente	Muito influente	Extremamente Influente
Barreira tarifária						
Barreira não tarifária – Técnica						
Barreiras não tarifária – Cotas						
Barreiras não tarifária – Sanitária/Fitossanitária						
Barreiras não tarifária – Ambientais						
<i>Dumping</i> / Subsídios /Licenciamento não automático/ Preço mín-máx						

Comentários:

---

---

**13** Quais são as principais ações desenvolvidas pela Apex para a inserção das empresas pertencentes aos projetos setoriais no mercado externo?

---

---

---

**14.** Quais instrumentos a Apex utiliza para auxiliar as empresas compreender os mercados, quando estão entrando no novo mercado?

- Sites específicos. Quais? \_\_\_\_\_
- Visitas Técnicas
- Participação em Feiras
- Missões
- Rodadas de negócios
- outros \_\_\_\_\_

**15.** Das ações de Promoção Comercial realizadas e instrumentos utilizados, quais na visão da Apex, estão sendo mais efetivas para que as empresas consigam operar nos mercados externos no que diz respeito aos produtos da linha Specialty Foods?

---

---

**16.** Levando em conta um período de 5 a 8 anos, quantas empresas se mantêm no projeto com foco nos Specialty Foods? Houve incrementos?

---

---

---

---

---

17. Uma vez realizada o processo de negociação com o mercado-alvo e estabelecida a de relação comercial, há acompanhamento e intervenções se da Apex, quando solicitado pela Associação ou empresa, para ajudar a superar alguma dificuldade? Se sim, de que forma acontece?

---

---

---

18. Do ponto de vista mercadológico, a Apex tem observado:

Maior inclusão das empresas associadas no mercado externo	Como? Poderia dar exemplo?
Maior nível de confiança entre as empresas para atuar nos mercados externos	Como? Poderia dar exemplo?
Maior aceitação dos produtos comercializados pelas empresas	Como? Poderia dar exemplo?
Redução de barreiras e desafios superados	Como? Poderia dar exemplo?