

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS ADAPTAÇÕES NO COMPOSTO MERCADOLÓGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION AND ADJUSTMENTS IN THE MARKETING MIX OF ONE SMALL BUSINESS

Daniel Guerra ZARAMELLA¹

Jéssica Sanna LIBERATO²

Fabiane Cortez VERDU³

Recebido em: 14/06/2018

Aceito em: 23/10/2019

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.43293>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal descrever o processo de internacionalização e as adaptações no composto mercadológico da Holz. Em termos específicos, pretendeu-se atingir os seguintes objetivos: (1) Identificar as estratégias de internacionalização da Holz; (2) Identificar as adaptações no composto mercadológico da Holz. A revisão da literatura contempla os modelos gradual e Born Global de internacionalização, as principais estratégias de internacionalização (exportação, contrato e investimento direto no exterior) e os elementos do composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção). Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa; a estratégia utilizada foi o estudo de caso. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada e os secundários coletados no website da empresa. Foi realizada uma entrevista com o proprietário da Holz, a qual durou aproximadamente uma hora, foi gravada e transcrita e posteriormente analisada por meio da técnica de análise de conteúdo. O processo de internacionalização da Holz é caracterizado como *Born global*, pois a empresa foi criada para exportar madeira. A empresa utilizou-se da estratégia de exportação indireta, por meio de agentes comissionados no país de origem. O mix de marketing da Holz é adaptado conforme as necessidades do mercado consumidor: o produto recebe alterações de acordo com a necessidade e costume de cada país; as modificações de preço são limitadas, pois os preços são uniformes; o método de distribuição é indireto; a promoção é inexistente.

Palavras-chave: Processo de internacionalização. Estratégias de internacionalização.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

² Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

³ Professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Composto mercadológico.

ABSTRACT

This study aimed to describe Holz's process of internationalization and adjustments to the marketing mix. Specifically, it aims to achieve the following objectives: (1) identify Holz's internationalization strategies; (2) Identify adaptations in Holz's marketing mix. The literature review includes the gradual and Born Global models of internationalization, the main strategies of internationalization (export, contract and foreign direct investment) and the elements of the market mix (product, price, place and promotion). This research can be classified as qualitative; the strategy used was the case study. Primary data were collected through semi-structured interviews and secondary collected on the company website. An interview with Holz's owner, which lasted about an hour, was performed, recorded and transcribed, and then analyzed by the technique of content analysis. Holz's internationalization process is characterized as born global, since the company was established to export wood. The company used the strategy of indirect export through commissioned agents in the country of origin. Holz's marketing mix is adapted according to the needs of the consumer market: the product receives changes according to needs and habits of each country; price changes are limited because they are uniform; the distribution method is indirect; promotion is nonexistent.

Keywords: Internationalization process. Internationalization strategies. Marketing mix.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização pode ser definida como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). Pode ser definida também como o método pelo qual as organizações realizam procedimentos com o objetivo de ampliar conhecimento em operações fora de seu mercado doméstico, podendo envolver matérias-primas, produtos acabados ou apenas etapas do processo de produção necessárias à empresa (DIB; CARNEIRO, 2006).

A internacionalização de empresas brasileiras é algo recente e desenvolvido a partir da segunda metade do século XX. É nesse período que os produtos nacionais começaram a ser comercializados internacionalmente, apesar de ainda não representarem ameaça aos demais exportadores (BLUNDI; ROCHA, 2003).

Apesar de a economia brasileira ser classificada como uma das maiores do mundo e considerada uma das principais receptoras de investimentos externos, a atuação das empresas brasileiras no mercado global é pouco intensa, ou seja, investe-se consideravelmente pouco em negócios internacionais (CYRINO; OLIVEIRA JUNIOR, 2002). As empresas que buscam modificar estes parâmetros se deparam com questões tais como: *por que*, *o que*, *onde* e *quando* se internacionalizar (DIB; CARNEIRO, 2006), as quais podem ser respondidas ao se estudar o processo de internacionalização.

Ao buscar o mercado externo as organizações devem definir qual o melhor mercado para os seus negócios e promover uma adaptação do composto mercadológico para atender adequadamente a este mercado (LIMA, 2010), tendo em vista que uma das dificuldades do processo de internacionalização é a diversidade ambiental que as organizações e seus administradores experimentam quando operam fora de seu ambiente doméstico (BODDEWYN, TOYNE e MARTINEZ, 2004).

As pequenas e médias empresas enfrentam mais dificuldades no processo de internacionalização do que as grandes empresas, tais como falta de recursos (financeiros, humanos, etc.) e de conhecimentos (especialmente sobre mercados e experiência no exterior). Portanto, este estudo teve como objetivo principal descrever o processo de internacionalização e as adaptações no composto mercadológico da pequena empresa Holz. Em termos específicos, pretendeu-se atingir os seguintes objetivos: (1) Identificar as estratégias de internacionalização da pequena empresa Holz; (2) Identificar as adaptações no composto mercadológico da pequena empresa Holz.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste item são apresentados os conceitos que sustentam esta pesquisa: processo de internacionalização, estratégias de internacionalização e composto mercadológico.

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é definida como o processo em que uma organização se compromete com operações externas ao seu país (DIB; CARNEIRO, 2006). A internacionalização ocorre devido à posição que empresas ocupam em mercados internacionais, seu grau de participação em outros mercados e investimentos direcionados para outros países (CYRINO; BARCELLOS, 2006). A internacionalização é a aplicação do planejamento estratégico em outro país para que a empresa possa atuar em um mercado diferente do qual foi originada, movimentando internacionalmente os elementos de produção (CINTRA; MOURÃO, 2005). A velocidade com que a organização age perante o novo desafio depende de sua experiência de mercado, sua respectiva atratividade e das características do setor (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

As teorias de internacionalização são divididas em dois segmentos: abordagens com base em critérios econômicos e com base na evolução comportamental. A abordagem econômica de internacionalização se baseia em decisões racionais em busca de retorno financeiro. A abordagem comportamental considera atitudes, compreensão e comportamento dos encarregados pelas decisões (DIB; CARNEIRO, 2006), a qual será contemplada neste trabalho por meio dos processos (modelos) de internacionalização Gradual e *Born Global*.

O **Modelo Gradual** de internacionalização, também conhecido como Modelo de Uppsala, é baseado em um sistema contínuo e progressivo de investimentos em que uma empresa utiliza estratégias para se estabelecer no mercado externo (REZENDE, 2002). A necessidade de se internacionalizar surge após atingir os objetivos no mercado nacional, esgotando suas possibilidades locais (CYRINO; BARCELLOS, 2006). De acordo com Blundi e Rocha (2003), o Modelo de Uppsala é desenvolvido a partir de etapas, as quais se iniciam com menor grau de comprometimento e evoluem para maior grau de comprometimento. O menor grau engloba as organizações que apenas exportam, investindo consideravelmente menos recursos do que as empresas que possuem instalações próprias no país de destino e encontram a necessidade de realizar grandes investimentos, ou seja, as empresas que caracterizam o grupo das que possuem um maior grau de comprometimento de recursos.

Os fatores cruciais para a implantação do processo gradual de internacionalização são o conhecimento e a experiência. O principal impasse para a internacionalização dessas empresas

é a falta de conhecimento de mercado externo e uma das formas de adquiri-lo é por meio das operações atuais que a organização desenvolve. Desse modo, a empresa investe em recursos de acordo com o conhecimento adquirido ao longo do tempo de atuação da organização no país estrangeiro (REZENDE, 2002). O maior nível de aplicação de recursos e a descoberta de novas formas de adentrar mercados são baseados na acumulação de competências e no tempo em que a organização atua no exterior de maneira a obter experiência no âmbito internacional (CYRINO; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Segundo o modelo de Uppsala, a empresa busca mercados semelhantes ao qual atua, ou seja, busca mercados com menor distância psíquica (DIB; CARNEIRO, 2006). Os principais fatores que caracterizam a distância psíquica são: desenvolvimento, nível educacional, idioma, cultura e sistema político. Quanto maiores as diferenças entre o país sede e o país de destino em relação a esses fatores, mais incerto e duvidoso será o investimento (HILAL; HEMAIS, 2003).

Diferente do Modelo Gradual, o processo que envolve as empresas “nascidas globais” não é baseado em estágios, ou seja, as empresas iniciam suas operações internacionais de imediato após sua inauguração (MAZON; SILVA, 2009). O processo de internacionalização conhecido como **Born Global** pode ser classificado como relativamente novo. As empresas que se inserem nesse grupo são criadas com o propósito de atuar em operações internacionais. O fato de ser criada especificamente com esse fim poupa a organização do longo processo de internacionalização, o qual empresas comuns necessariamente passariam caso almejassem o mercado internacional (DIB; CARNEIRO, 2006).

As *Born globals* são, em geral, jovens. Entretanto, não são prejudicadas em seus potenciais de mercado por isso. O que serve de evidência para essa afirmação é a forte presença de pequenas e médias empresas competindo no cenário mundial com outras organizações que já possuíam espaço garantido no mercado internacional. Por serem organizações novas e de pequeno porte, um dos principais objetivos das empresas *Born Globals* é o de buscar eficácia em relação a diversos fatores como acordos de cooperação que auxiliam a obtenção de financiamentos, recursos, mercado e credibilidade (DIB; CARNEIRO, 2007).

De acordo com Dib e Carneiro (2006), as *Born Globals* possuem vantagens e desvantagens. Entre as vantagens estão a oportunidade de competir com empresas maiores e já estabelecidas no mercado internacional e a opção de não seguir o lento processo de envolvimento e comprometimento com o mercado de destino, o qual é conhecido como modelo de Uppsala. Já as principais desvantagens desse modelo de internacionalização são o seu porte, que na maioria das vezes é menor, e o pouco tempo de atuação da empresa no mercado (DIB; CARNEIRO, 2006). Veja no quadro 1 as principais diferenças entre o Modelo Gradual e a Born Global.

Quadro 1 – Diferenças significativas entre o Modelo Gradual e a Born Global

Atributos da internacionalização	Modelo Gradual	Born global
Mercado doméstico	Desenvolvido antes	Irrelevante
Experiência anterior em internacionalização	Não esperada	Fundador da empresa tem extensiva experiência em mercados internacionais relevantes
Extensão da internacionalização	Mercados internacionais desenvolvidos serialmente	Muitos mercados internacionais desenvolvidos ao mesmo tempo
Ritmo da internacionalização	Gradual	Rápido
Distância psíquica	Internacionalização em ordem inversa de distância psíquica	Irrelevante

Aprendizagem internacionalizar para	No ritmo ditado pela habilidade de aprender com a experiência acumulada	Aprendizagem ocorre mais rapidamente por causa do conhecimento superior sobre internacionalização
Estratégia da empresa	Não é central para a motivação da empresa para internacionalizar	Realização da vantagem competitiva requer rápida e completa internacionalização: escopo de produto-mercado é focado (nicho)
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	Não central para internacionalização	Papel-chave como capacitador do alcance e da aprendizagem sobre o mercado global
Redes de parceiros de negócios	Utilizadas nos estágios iniciais da internacionalização e gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros
Tempo para internacionalizar	Não crucial para o sucesso; devagar.	Crucial para sucesso; no início de suas atividades.

Fonte: Chetty e Campbell-Hunt (2004, p. 66).

2.2. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As estratégias de internacionalização são os métodos utilizados pela organização para o seu ingresso no mercado externo, ou seja, seus modos de entrada. Segundo Rocha e Almeida (2006), os métodos de penetração são classificados de três maneiras: por exportação, contratual e por investimento.

O modo de entrada por exportação é o mais comum e ocorre quando produtos fabricados por uma empresa são deslocados para outro país. É considerada a alternativa mais simples, possibilitando a expansão de pequenas empresas para o mercado estrangeiro. Os tipos de entrada por exportação são: indireta, cooperativa e direta. A entrada contratual tem como principal característica não investir em patrimônio, transferindo somente a tecnologia necessária, o conhecimento e as habilidades da empresa para o país de destino. As maneiras de entrada contratuais mais utilizadas são: licenciamento, franchising e contratos de produção (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O método de entrada por investimento tem como característica a atuação da empresa por meio de sedes para a prestação de serviços ou pela construção de unidades produtivas por meio do investimento no país estrangeiro (CINTRA; MOURÃO, 2005). Desse modo, existe a necessidade da aplicação de recursos em patrimônio, ou seja, é necessário criar subsidiárias. Os modos de entrada por investimento são classificados como: aquisição, subsidiária de controle integral, *joint venture* e investimento *Greenfield* (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Neste trabalho são abordadas as estratégias de exportação as quais englobam: exportação indireta, cooperativa e direta. A **exportação indireta** é o método em que a empresa utiliza agentes localizados no país de origem para intermediar o processo de exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O método de exportação indireto é realizado por meio de um intermediário sediado no país de origem, o qual vende e realiza o processo de busca de toda a documentação e regularização do sistema de exportação entre os países (ROCHA; MELLO, 2011). A exportação indireta é caracterizada pela presença de um intermediário doméstico que tem como objetivo auxiliar as vendas no exterior (SANT'ANNA et al., 2007). A **exportação cooperativa** auxilia a empresa exportadora a controlar as negociações, sem a necessidade de investimentos em patrimônio e criação de sistemas de distribuição próprios, exigindo menor

comprometimento por parte da empresa exportadora (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Esse método proporciona à empresa a opção de utilizar a rede de distribuição de outra organização, firmando um acordo com relação à venda de produtos e serviços no exterior (SANT'ANNA et al., 2007). Para Rocha e Mello (2011), a exportação cooperativa é definida como o sistema que proporciona algum controle sobre os produtos exportados. A **exportação direta** se caracteriza por seus agentes distribuidores estarem localizados no país de destino. Deste modo a empresa possui maior controle sobre suas operações internacionais e demonstra maior nível de comprometimento (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A empresa que utiliza o processo de exportação direta possui sua própria estrutura exportadora e com isso o benefício de negociar diretamente com o consumidor (SANT'ANNA et al., 2007). Esse método de exportação exige grande envolvimento e comprometimento por parte da empresa exportadora e esta pode realizar algumas etapas para amenizar os obstáculos na adaptação ao mercado exterior, tais como: obter contatos, pesquisar o mercado alvo, organizar a documentação e negociar preços. A exportação direta atua como um canal em que vendas acontecem rapidamente (ROCHA; MELLO, 2011).

2.3. COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico - também conhecido como mix de marketing ou o conjunto dos quatro Os - é definido por Kotler (2000) como uma ferramenta utilizada na área de marketing com a função de auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos com relação ao mercado-alvo. De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o mix de marketing pode ser (1) padronizado, ou seja, a empresa utiliza a mesma estratégia de marketing para o mundo todo; ou como (2) adaptado, ou seja, a empresa modifica seus elementos do mix de marketing para alcançar maior participação no mercado. Para McCarthy (1976), o mix de marketing são as variáveis levadas em consideração no processo de seleção de um mercado-alvo e tem como objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores e é dividido em quatro linhas básicas: produto, preço, praça e promoção.

O **produto** é um objeto concreto ou abstrato disponibilizado ao consumidor com o objetivo de atender suas necessidades e desejos. O comprador julga seu produto por meio dos benefícios oferecidos por ele: preço, design, marca e imagem (URDAN; URDAN, 2010). O produto pode ser caracterizado como a oferta ou tudo aquilo que pode ser vendido num mercado para satisfazer desejos ou necessidades do consumidor (HONORATO, 2004). O produto é o objeto que pode sofrer modificações de acordo com a aplicação do marketing e as características do mercado-alvo (LIMA, 2010). As táticas do composto mercadológico com relação ao produto podem envolver: a invenção, o desenvolvimento e o aprimoramento de produtos. A invenção envolve a criação de produtos novos, ou seja, diferente dos que já existem. O desenvolvimento incorpora as características materiais, estruturais, funcionais e as estratégias de mercado para o produto. O aprimoramento de produtos envolve a constante manutenção e busca de maiores benefícios e redução dos custos (URDAN; URDAN, 2010). Existem três estratégias de adaptação do produto a um mercado externo: extensão direta do produto, adaptação de produto e invenção de produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). A extensão direta disponibiliza seu produto sem nenhuma alteração para o mercado externo. Dessa maneira, os encarregados das vendas da empresa são desafiados a encontrar compradores para o produto de acordo como ele foi produzido e com suas características originais (KOTLER, 2000). Segundo Pereira e Grostein (2007), o produto é lançado no mercado internacional sem qualquer modificação e seus benefícios estão relacionados com a rentabilidade e a facilidade de aplicação. Para Kotler e Armstrong (2003), a extensão direta

do produto implica em comercializar um produto sem realizar nenhuma modificação nele. A adaptação de produto é o processo de modificação de suas características com o objetivo de atender as prioridades e preferências de um determinado mercado (PEREIRA; GROSTEIN, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Uma empresa pode produzir seu produto com adaptações referentes a regiões, países ou cidades, satisfazendo o gosto de cada consumidor. A invenção de produto está relacionada com a criação de um produto novo para o mercado-alvo, mesmo que este seja apenas um relançamento de um produto já existente (KOTLER, 2000). Tal estratégia pode ocorrer de duas formas: relançamento de produtos já encontrados no mercado e que se adaptam às necessidades de um país ou por meio da criação de um produto totalmente novo que supra a necessidade do mercado-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; PEREIRA; GROSTEIN, 2007).

O **preço** é definido como a soma de todos os custos repassados ao consumidor em troca de determinado produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O preço é a quantia final calculada para o consumidor no qual podem ser atribuídos valores de custos logísticos e de distribuição. O preço pode ser influenciado a partir das preferências da empresa diante da penetração no mercado ou comparado ao preço dos concorrentes (LIMA, 2010). É a quantia em dinheiro despendida para se obter determinado produto ou serviço (URDAN; URDAN, 2010). Uma das dificuldades em relação a este fator mercadológico está em estabelecer preços para países diferentes. As opções mais frequentes são: (1) estabelecer um preço uniforme em todos os países; (2) estabelecer em cada país um preço baseado no mercado; (3) estabelecer um preço com base nos custos de cada país. Para estabelecer um preço uniforme em todos os países a empresa deve padronizar o preço de seu produto. Esse fator acarretará diversos índices de lucro relacionados com os custos de cada país, promovendo altos preços em países pobres ou baixos preços em países ricos. Com o objetivo de estabelecer em cada país um preço baseado no mercado, a empresa cobraria a quantia de acordo com o poder aquisitivo da população de cada país. Para estabelecer um preço com base nos custos de cada país a empresa levaria em consideração as taxas e impostos de cada país, podendo obter preços acima do mercado em países onde o custo é elevado (KOTLER, 2000). Para a definição do preço são considerados diversos fatores: internos à empresa, de mercado e sobre a natureza do produto. Os fatores internos estão relacionados com o controle da empresa em relação ao preço, custos de desenvolvimento, pesquisa e produção. Os fatores de mercado exigem que os preços se adaptem às características dos consumidores, como renda, taxas de inflação, legislação e oferta de concorrentes. Os fatores sobre a natureza do produto diferenciam o preço do produto a partir da observação do tempo em que o produto está sendo disponibilizado ao mercado e no aspecto de sofisticação (LIMA, 2010).

A **praça** ou **distribuição** é o modo como o produto é distribuído para outros locais e países de destino, podendo ser chamada de canais de distribuição, canal de marketing ou canal comercial (KOTLER, 2000). O canal de distribuição é um sistema que engloba organizações, pessoas, recursos, investimentos patrimoniais e processos que disponibilizam produtos e serviços à população (URDAN; URDAN, 2010). A praça é o fator relacionado diretamente com local, tempo, forma e informação a respeito da distribuição do produto. Local se refere a onde o produto será distribuído. Tempo é o período pelo qual o consumidor deve esperar para poder ter acesso ao produto desejado. Forma é a maneira pela qual é disponibilizado o produto pronto para a população: direto com um vendedor, nas filiais de venda do produto, vendas pelo correio e internet, por consórcios, representantes ou distribuidores. Informação é o conjunto de dados que permite obter maior conhecimento sobre o produto (LIMA, 2010). Entre as diferentes estratégias de canais de distribuição, a quantidade de estágios localizados no canal entre o produtor e o consumidor caracteriza duas maneiras diferentes para disponibilizar produtos e serviços aos interessados: canal direto e indireto

(URDAN; URDAN, 2010). O canal direto de distribuição não envolve intermediários no processo de venda, fornecendo o produto diretamente à população (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). O canal direto sem intermediários é aquele que exige do produtor realizar todas as obrigações relacionadas à distribuição de seu produto. Esse tipo de canal possui como benefício principal o contato direto com os consumidores, auxiliando nas resoluções de problemas (URDAN; URDAN, 2010). A forma direta de distribuição proporciona o contato direto do exportador, aquele que encaminha o produto, com o importador, aquele que recebe o produto em seu país, e como benefícios o maior conhecimento do mercado alvo e o maior controle dos fluxos de vendas (LIMA, 2010). O canal indireto tem como característica principal possuir um ou múltiplos intermediários no processo de distribuição. Esses intermediários podem ser atacadistas, varejistas ou representantes comerciais. O fabricante utiliza as habilidades do intermediário para levar seus produtos aos consumidores (URDAN; URDAN, 2010). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os canais indiretos de distribuição são definidos pela presença de um ou mais intermediários no processo de venda dos produtos. Nos métodos de distribuição, a maneira indireta é aquela que exige menor controle do canal de distribuição e menor necessidade em conhecer o mercado alvo devido ao fato de poder existir diversos intermediários encarregados do processo de distribuição (LIMA, 2010). Para o canal de distribuição obter sucesso, o produto deve estar no local, momento e forma que o consumidor deseja. Essas exigências podem ser atendidas pelo fabricante ou por seus intermediários (URDAN; URDAN, 2010). Para ingressar no mercado externo é necessário seguir algumas etapas relacionadas com os canais de distribuição, tais como: (1) determinar as exigências do exportador, traçando os objetivos e conhecendo o mercado internacional; (2) determinar as fontes de informação para controlar qualquer variável do mercado internacional; (3) evitar erros no planejamento, conhecendo e avaliando a melhor maneira possível e adequada para o ingresso da empresa em questão no exterior; (4) definir um plano de ação, determinando os procedimentos de trabalho, as reuniões e os encontros com o parceiro selecionado; (5) e avaliar o grau de controle sobre o canal de distribuição, o qual deve atender o mercado alvo no exterior para que não ocorra um “desposicionamento” do produto no mercado. Para ingressar em um mercado internacional é necessário avaliar aspectos como recursos e capacidades da empresa, relacionados com a produção e as tecnologias, as necessidades de investimento, seja em maquinários ou em pessoal, os riscos a assumir, por entrar em um mercado que tem mais risco que o mercado doméstico, o grau de controle sobre o processo de produção e o potencial do lucro deste negócio, verificando o potencial de venda e o custo que as estratégias oferecem (LIMA, 2010).

O termo **promoção** é utilizado para definir o método de comunicação em torno do produto em relação ao mercado-alvo. Desse modo, a promoção é baseada na escolha de qual material será utilizado para melhor promover e explicar de maneira clara e objetiva os benefícios do produto (LIMA, 2010). Pereira e Grostein (2007) definem comunicação como a simples propaganda do produto que está inserida no programa de marketing da empresa. Kotler (2000) descreve o termo promoção como a mensagem utilizada na propaganda ou em campanhas promocionais e estabelece níveis de adaptação da comunicação que podem ser adotados pelas organizações a fim de promover determinado produto, os quais são: (1) padronização da mensagem; (2) ajustar a mensagem de acordo com o mercado alvo; e (3) escolha por meio de agentes. A primeira possibilidade é a de padronizar a mensagem utilizada na promoção e alterar somente os outros aspectos da campanha (KOTLER, 2000). Pereira e Grostein (2007) definem essa forma de comunicação como a utilização de somente uma mensagem para todos os lugares que a empresa pretende atuar, diferenciando somente idioma, nomes e cores. O segundo método para abordar a questão da comunicação é o de disseminar o mesmo tema, ajustando todos os elementos da campanha de publicidade a cada mercado que se deseja alcançar (KOTLER, 2000). A empresa pode utilizar o mesmo nome globalmente, mas possui

a possibilidade de adaptar suas peças publicitárias a fim de alcançar novos mercados e clientes (PEREIRA; GROSTEIN, 2007). A terceira forma de estabelecer a promoção de determinado produto em um mercado é possibilitar que cada país possua executivos responsáveis pela escolha do grupo de anúncios mais apropriados para a realidade do local onde será aplicada a campanha (PEREIRA; GROSTEIN, 2007). Kotler (2000) define que, a partir desse método, agentes do país alvo selecionam os anúncios mais pertinentes para sua realidade. O processo de comunicação com o mercado possui meios de promoção importantes no âmbito da exportação. Eventos, feiras e exposições auxiliam a empresa na entrada e na divulgação em determinado mercado. Esses tipos de eventos são escolhidos com o objetivo de apresentar o produto à população local que realmente possui o perfil alvo o qual a empresa pretende atingir (LIMA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser classificada como qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa analisa de maneira mais profunda e complexa o comportamento humano, analisando-os e interpretando seus hábitos, atitudes e tendências. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, definido por Yin (2005) como um meio de pesquisar e analisar um fenômeno em seu âmbito natural, considerando diversas variáveis de interesse e proporcionando teorias para direcionar a coleta e a análise de dados. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, enquanto os secundários foram obtidos no sítio da empresa. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada parte de perguntas básicas, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante, proporcionando grande flexibilidade. Foi realizada uma entrevista com o proprietário da Holz (nome fictício), a qual durou aproximadamente uma hora, foi gravada e transcrita e posteriormente analisada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), a qual também foi empregada para analisar os dados secundários. A falta de mais pessoas envolvidas com o comércio exterior parece ser característica de PMEs, ou seja, o uso de um único informante como fonte de dados primários é a maior limitação deste trabalho. Entretanto, as atividades de tomada de decisão e os conhecimentos sobre estratégias e operações das PMEs frequentemente tendem a ser centralizadas em poucos indivíduos-chave (CARSON; GILMORE, 2000; CRICK; SPENCE, 2005; STYLES; HERSCH, 2005; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentados e analisados o histórico, o processo, as estratégias de internacionalização e o composto mercadológico da Holz.

A Holz é classificada como uma pequena empresa (SEBRAE, 2004; MDIC, 2010) do ramo madeireiro que atua comercializando produtos nos mercados nacional e internacional. O primeiro contato do proprietário com o setor madeireiro ocorre em 1987 com a sua contratação por parte de uma serraria. Foi gerenciando, durante dez anos, este empreendimento que o proprietário da Holz obteve conhecimento no setor madeireiro. A empresa foi fundada no ano de 1998 em Maringá-PR (HOLZ, 2013a). O principal motivo para a fundação foi a parceria do proprietário com um empresário que possuía projetos para a

criação de uma fábrica de assoalhos no Canadá. A necessidade de matéria-prima por parte da indústria em potencial serviu de estímulo para o desenvolvimento da Holz, no intuito de que sua produção fosse voltada inteiramente para a parceria já estabelecida. Desde sua fundação a Holz tem se direcionado ao setor de beneficiamento de madeira para produtos como assoalhos e decks para diversos países como: Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Espanha, Alemanha, Bélgica, Holanda, Inglaterra, etc. (HOLZ, 2013b). Nos primeiros anos de seu funcionamento a empresa atuava com serviços de pré-beneficiamento da madeira, de modo que o produto era considerado parcialmente finalizado. Atualmente a Holz fornece assoalhos, decks, móveis, lambris, vigas, painéis, pergolados, cachepôs e acabamentos (HOLZ, 2013c). A exportação na Holz se iniciou juntamente com sua fundação, atendendo exclusivamente este mercado até o ano de 2003, quando a empresa optou, por questões de sobrevivência, pelo mercado interno. Segundo o proprietário, o direcionamento ao mercado interno tornou-se uma opção válida com o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e com a queda do dólar, ocasionando dificuldades para os setores exportadores brasileiros. Entre as dificuldades de exportação para o setor madeireiro está a entrada da China no mercado (com menores custos de trabalho e com margem de lucro superior em relação aos produtos brasileiros) e a crise imobiliária americana. Devido ao fato da Holz estar direcionada exclusivamente ao mercado estrangeiro, a crise imobiliária dos Estados Unidos que se refletiu por toda a Europa teve como consequência uma significativa diminuição da procura por madeira no mercado externo no qual a empresa atuava. Estes acontecimentos fizeram com que a Holz optasse pelo desenvolvimento no mercado interno. Atualmente a empresa atua com mais da metade de sua produção dedicada ao mercado brasileiro, desenvolvendo novos produtos de acordo com a necessidade de seus clientes.

A Holz iniciou suas atividades direcionando a totalidade de suas operações para a exportação, caracterizando-se como uma **Born Global** (DIB; CARNEIRO, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; MAZON; SILVA, 2009). Essa caracterização se dá pelo fato de que a empresa iniciou suas atividades já com a intenção de atuar no mercado externo, não levando em consideração fatores como mercado doméstico ou distância psíquica entre o país de origem e o mercado alvo. Inicialmente, as operações da empresa eram destinadas ao Canadá. Em seguida, a Holz expandiu seu mercado para países como Espanha, Itália, Inglaterra, Alemanha, Holanda e Bélgica.

Uma das especificidades da empresa é o fato de que, mesmo sendo criada com o objetivo de exportar, a empresa ou seus fundadores não obtiveram conhecimentos ou experiência anteriores à internacionalização. A Holz atuou somente no mercado externo por um período de cinco anos até que no ano de 2003 o dólar começa a sofrer diminuições significativas em relação ao real, dificultando o câmbio para os exportadores brasileiros. De 2003 em diante a empresa buscou adentrar o mercado interno como forma de melhorar sua lucratividade e sobreviver em meio às crises envolvendo o mercado madeireiro no exterior. Como consequência de diversos fatores no mercado externo a empresa atualmente optou por exportar em menor quantidade, trabalhando com grande parte de sua produção direcionada para o mercado interno.

Mesmo que a empresa tenha sido criada para exportar, a Holz e seu fundador adquiriram experiência internacional com o passar dos anos devido ao fato de que, inicialmente, a organização contava com uma parceria pré-estabelecida no Canadá, evitando maiores esforços para a busca de mercados diversificados. Além da menor burocracia na época e preço baixo, o processo de internacionalização contava com empresas, agentes ou corretores comissionados que intermediavam e realizavam os processos necessários, facilitando a exportação indireta (ROCHA; ALMEIDA, 2006; ROCHA; MELLO, 2011; SANT'ANNA et al., 2007) para a Holz. Apesar da facilidade encontrada para exportar, os custos para este tipo de mercado ainda é elevado no Brasil, se comparados aos portos da Europa, Estados Unidos ou Canadá

(ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Apesar de, inicialmente, as primeiras exportações da empresa estarem direcionadas aos mercados dos Estados Unidos e Canadá, cuja demanda era grande por volta dos anos 2000 e 2001, a Holz também optou por novos mercados nos anos seguintes devido às crises ocorridas na Europa e Estados Unidos que provocaram uma redução significativa na procura por madeira. A escolha dos mercados potenciais se deu de acordo com a cultura e demanda de cada país no consumo de madeira e de seu poder aquisitivo na época. Entre os países escolhidos, de acordo com esses fatores, estão Rússia, Índia e China que, juntos ao Brasil e a África do Sul, formam um grupo político de cooperação denominado BRICS.

A principal estratégia utilizada pela empresa é efetuada por meio de agentes comissionados que intermediam as relações e negociações entre compradores e a Holz. Estes agentes estão localizados no mercado doméstico, o que caracteriza a estratégia de internacionalização como **exportação indireta** (ROCHA; ALMEIDA, 2006; ROCHA; MELLO, 2011; SANT'ANNA et al., 2007). Os agentes têm como objetivo identificar clientes em potencial para a empresa.

Além da crise mundial e das variações cambiais ocorridas no setor madeireiro, o Brasil passou por modificações significativas com relação à legislação no que se diz respeito ao meio ambiente e desmatamento de sua flora. Em 2008, o país vivia um momento propício para o crescimento do setor madeireiro graças à facilidade encontrada na extração de madeira por todo o Brasil. Com o crescimento da fiscalização por parte da polícia federal e de promotores de justiça, a extração de madeira ilegal enfrentou drástica diminuição e seus responsáveis foram devidamente processados e presos. Como consequência do aumento da fiscalização o setor madeireiro teve de adaptar suas estratégias para um mercado no qual a madeira legalizada seria a principal fonte de renda de indústrias de exportações de madeira como a Holz. A fiscalização e a crise no setor levaram, principalmente, grandes empresas multinacionais que possuíam enorme demanda por madeira à falência. As pequenas e médias empresas do setor madeireiro, como a Holz, conseguiram sobreviver devido à facilidade para direcionar suas operações ao mercado interno no qual o real e a economia brasileira se encontravam em ascensão. Entre os fatores que impulsionaram o mercado madeireiro brasileiro está o crescimento da construção civil no país com o incentivo do governo para a construção de residências e prédios. Em 2013, o setor era abastecido com cerca de 80% de madeira legalizada. Apesar da severa fiscalização no momento, o aumento no preço da madeira traz boas expectativas para o setor que já se recupera de suas baixas ofertas. Um dos fatores que auxiliaram no aumento da oferta de madeira legalizada são os projetos de manejos florestais com o uso de práticas de planejamento e princípios de conservação.

Entre as diversas modificações que uma empresa pode efetuar em seus elementos do composto de Marketing estão as modificações relacionadas aos seus **produtos**, a fim de adaptá-los a outros mercados. Na Holz existe a necessidade de executar modificações em termos de largura, laterais, comprimentos e instalações, ou seja, suas modificações são classificadas como táticas de desenvolvimento (URDAN; URDAN, 2010) e adaptação de produtos (PEREIRA; GROSTEIN, 2007; KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2003), ou seja, novas características podem ser incorporadas ao produto de acordo com o mercado ou a utilização. Apesar de os tipos de madeiras utilizadas serem iguais, os desenhos e a montagem dos produtos são de acordo com o país de destino. O produto que mais expressa essa diferenciação é o deck. A demanda por decks vindas dos Estados Unidos exige um desenho de produto diferente de outros mercados como Europa ou outros países. Apesar da semelhança entre diversos perfis ao redor do mundo como Estados Unidos e Inglaterra, a instalação pode se diferenciar em países como Portugal, França, Itália, Espanha e Bélgica.

Na Holz, as modificações quanto ao **preço** são limitadas, devido ao fato da empresa definir

preço uniforme para todos os países para os quais exporta (KOTLER, 2000). A empresa trabalha com preços tabelados e as alterações não acontecem de acordo com o mercado, mas sim de acordo com a necessidade da Holz em obter clientes no setor madeireiro e atingir seus objetivos no âmbito financeiro. A empresa não sente a necessidade de comparar seus preços com as demais que atuam no cenário estrangeiro devido ao fato de utilizar madeira brasileira nativa. Apesar de países como a China oferecerem produtos com menores preços, a confiabilidade dos fornecedores de produtos do setor madeireiro brasileiro predomina na escolha dos clientes. No quesito confiabilidade o consumidor que procura por indústrias madeireiras dá atenção ao fator continuidade, ou seja, o cliente está interessado em mais de um embarque e pretende estabelecer um relacionamento duradouro com seu fornecedor procurando estabilidade.

Quanto ao processo de **distribuição** de suas mercadorias, a Holz utiliza-se de outras empresas para executar essas atividades, caracterizando-se como uma empresa que faz uso de canais indiretos de distribuição (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LIMA, 2010; URDAN; URDAN, 2010). O produto já elaborado é encaminhado aos portos que viabilizam a exportação de mercadorias em menores quantidades, dentro dos quais os portos de Itajaí e Navegantes são mais adequados ao porte da Holz. No porto a empresa destina o local para o produto ser enviado e realiza-se o despacho. A reserva do navio para a empresa maringense é executada pelas empresas armadoras, as quais são donas de navios utilizados na exportação e distribuição dos produtos. Algumas empresas utilizadas pela Holz para essa tarefa são a MSC (*Mediterranean Shipping Company*) e a Maersk. Na exportação a Holz só exerce as suas atividades até o porto, no qual o próprio cliente acerta a forma de pagamento do frete marítimo até o país de destino.

A **promoção** da Holz é quase inexistente. Por ser uma empresa de pequeno porte, não se utiliza de divulgação para atingir seu público alvo porque acredita que as conversas entre clientes e consumidores já fazem a divulgação necessária e proporcionam a possibilidade de negociar com demais clientes e faz com que os mesmos a procurem, caracterizando seu marketing como boca-a-boca. Mesmo com a crise mundial há alguns anos, a empresa ainda recebe pedidos do exterior de clientes já consolidados ou que pesquisam sobre o setor madeireiro e entram em contato com a Holz. Porém o preço cobrado na hora de exportar não compensa as vendas da empresa. Por esse motivo o setor nacional destaca-se com a criação de novos produtos, como móveis, os quais são direcionados somente ao território brasileiro.

Com o passar dos anos e com as necessidades em constantes transformações, a Holz teve de se adaptar ao mercado nacional e internacional. Agregar valor aos seus produtos proporcionou para a empresa uma nova visão de mercado, adaptando e desenvolvendo novos produtos para um novo mercado em crescimento, o brasileiro. Buscando segurança, a organização pretende consolidar os novos produtos no mercado brasileiro para depois serem encaminhados para os mercados internacionais.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho foram descritos o processo de internacionalização, as estratégias e as adaptações do composto de marketing da empresa Holz. O processo de internacionalização utilizado pela organização em questão a definiu como uma empresa *Born Global*, a qual iniciou suas operações no ano de 1998 com o objetivo de direcionar todos os seus recursos ao mercado externo (DIB; CARNEIRO, 2006). A empresa utilizou o método de exportação indireta para penetrar novos mercados, fazendo uso de agentes localizados no país de origem

para a comercialização dos produtos (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A exportação exige menor comprometimento de recursos financeiros (BLUNDI; ROCHA, 2003).

A internacionalização da Holz apresenta as seguintes características de Born Global, que confirmam a teoria: o mercado doméstico não foi desenvolvido antes, muitos mercados internacionais foram desenvolvidos ao mesmo tempo, a distância psíquica não foi uma barreira, a estratégia central da empresa era a internacionalização desde o início das operações (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). E a seguinte característica, que contradiz a teoria: os fundadores não tinham experiência anterior em mercados externos (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Embora todos os elementos do composto mercadológico possam ser adaptados para alcançar maior participação de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), para a Holz o elemento mais importante é o produto. O produto recebe alterações em suas medidas de acordo com a necessidade e costume de cada país. Um dos fatores que não sofrem adaptações significativas é o preço, pois a empresa utiliza preços uniformes e tabelados, nos quais as únicas possíveis alterações são relacionadas às negociações (KOTLER, 2000). Em relação à distribuição de suas mercadorias, a empresa utiliza canais indiretos, nos quais os agentes se responsabilizam pelos produtos somente até a chegada ao porto (URDAN; URDAN, 2010). A promoção da Holz é inexistente e a mesma conquista clientes, principalmente pelo conhecimento dos próprios consumidores, devido à necessidade e procura por madeira.

Apesar do modo como a empresa adentrou ao mercado, atualmente a Holz comercializa seus produtos no mercado interno e externo devido a diversos fatores relacionados à economia do país e do mundo. A internacionalização da empresa em questão foi fundamental para seu desenvolvimento, aquisição de conhecimento relacionado ao setor e aprimoramento de suas atividades, visto que uma empresa que atende a diversos mercados deve possuir flexibilidade e potencial para satisfazer a todos eles de diferentes maneiras.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BLUNDI, M.D.S.; ROCHA, E. O medo do estrangeiro: franquias, etnocentrismo e alteridade. In: ROCHA, A.M.C. (Org.). **As novas fronteiras**. RJ: Mauá, 2003.

BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.

CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT**, SP, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARSON, D.; GILMORE, A. Marketing at the interface: not what but how. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 1-6, 2000.

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**, Ano V, n. 53, 2005.

CRICK, D. SPENCE, M. The internationalization of high performing UK high-tech SMEs. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 167-185, 2005.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. SP: Saraiva, 2006.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Influência da acumulação do conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002 (1 CD-ROOM).

DIB, L.A.; CARNEIRO, J.M.T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006 (1 CD-ROOM).

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. 1 ed. Barueri: Manole, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. SP: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. SP: Prentice Hall, 2003.

LIMA, M. Marketing Internacional. In: VASCONCELLOS, M.A.S.; SILBER, S. **Gestão de negócios internacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAZON, F.S.; SILVA, W.V. Internacionalização de pequenos e médios empreendimentos. In: SIMPOI - SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCARTHY, E. J. **Marketing básico**. 2. ed. RJ: Zahar Editores, 1976.

MDIC. **Critérios para definir porte de empresa**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/>. Acesso em: 05 jan. 2010.

PEREIRA, L.H.; GROSTEIN, F. Marketing internacional. In: OLIVEIRA, J.F. (Org.). **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. São Paulo: 2007.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização.

RAUSP, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. **Gestão Internacional**. SP: Saraiva, 2006.

ROCHA, A.; MELLO, R.C. **Internacionalização das micro e pequenas empresas**. Como selecionar o canal de exportação. Rio de Janeiro, 2011.

SANT'ANNA, D.Z., et al. **A internacionalização das MPES de TI brasileiras e sua correlação com o planejamento de marketing internacional**. Viçosa: MG. 2007.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2010.

STYLES, C.; HERSCH, L. Executive insights: relationship formation in international joint ventures. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 3, p. 105-134, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. SP: Atlas, 1987.

HOLZ. **Empresa**. Disponível em: <www.holz.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2013a.

HOLZ. **Exportação**. Disponível em: <www.holz.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2013b.

HOLZ. **Produtos**. Disponível em: <www.holz.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2013c.

URDAN, A.T.; URDAN, F.T. **Gestão do composto de marketing**. SP: Atlas, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.