

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MARCAS E PRODUTOS SUL - MINEIROS NO MERCADO INTERNACIONAL

Nilton dos Santos Portugal<sup>i</sup>  
Ricardo de Souza Sette<sup>ii</sup>  
Lúcio Garcia Caldeira<sup>iii</sup>  
Pedro dos Santos Portugal Júnior<sup>iv</sup>

### RESUMO

A região do Sul de Minas possui importantes pólos de crescimento industrial, com segmentos de bens de consumo intermediários como alumínio, eletrônicos, vestuários, calçados, produtos alimentícios e um moderno parque industrial de autopeças para a indústria automobilística. Destacam-se ainda a força do comércio e o agronegócio. Com uma média de US\$ 2 bilhões mensais, as exportações mineiras em 2008 cresceram acima da média nacional, o estado é o segundo maior exportador do país e a região sul a sua terceira maior força (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE, jan 2009). Nesse sentido, o estudo justifica-se pelo fato de que é importante conhecer as estratégias utilizadas por empresas de sucesso que atuam no mercado internacional, podendo servir como fonte de pesquisa e parâmetro para outras que possuem potencial para tal atuação contribuindo para o desenvolvimento da região e crescimento econômico do país. O trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre estratégias de internacionalização e posicionamento de valor, finalizando com um estudo de casos múltiplos em duas empresas de grande porte, da região Sul Mineira, exportadoras de produtos acabados, suas estratégias para as exportações, posicionamento de seus produtos e marcas no comércio internacional e os fatores condicionantes desta internacionalização, bem como seus reflexos no desenvolvimento dessas organizações.

**Palavras-chave:** Estratégias. Posicionamento. Internacionalização.

---

i Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS MG); administrador, mestre e doutorando; professor na graduação e especialização; [nilton@unis.edu.br](mailto:nilton@unis.edu.br); Rua Vicente Teodoro Martins, 51 Centro 37110-000 Elói Mendes – MG.

ii Universidade Federal de Lavras (UFLA); mestre e doutor em administração; professor de pós graduação; [ricsouza@ufla.br](mailto:ricsouza@ufla.br); Campus Universitário CP 3037, 37200-000 Lavras – MG.

iii Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS MG); administrador, mestre em administração; professor de graduação e especialização; [focolc@ig.com.br](mailto:focolc@ig.com.br); Av. Cel. José Alves, 256 Vila Pinto 37010-540 Varginha – MG.

iv Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS MG); economista, mestrando; professor na graduação e especialização; [pedrorotact@hotmail.com](mailto:pedrorotact@hotmail.com); Rua Antônio Pereira Pinto, 117 Santa Mariana 37110-000 Elói Mendes – MG.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por novos mercados, sejam nichos ou segmentações predeterminadas, é necessário e muitas vezes uma questão de sobrevivência. Porém, saber como entrar em um mercado novo passa por decisões e um planejamento estratégico, afinal novos concorrentes e forças exógenas imperam nestes contextos. O pensar globalmente e agir localmente pode estar com os dias contados, pois com as evoluções da tecnologia e as interações entre nações tem condicionado as empresas a uma nova reflexão: *pensar globalmente e agir, também, globalmente (grifo nosso)*. Para isto faz-se necessário precisão nas estratégias de internacionalização, rapidez nas adaptações em um novo ambiente e posicionamentos de produtos e marcas que ocupem lugares especiais na mente do consumidor além das fronteiras do país de origem.

Teorias relacionadas à internacionalização e a posicionamentos de marcas e produtos são fortes aliados na busca de novas conquistas, sendo abordadas na revisão teórica do presente trabalho. Junte-se a isso, o benchmarking que também pode ser visto como uma importante estratégia de decisão. Portanto, este estudo partiu dos seguintes questionamentos: Quais os fatores condicionaram a internacionalização das empresas em estudo? Qual o modo de entrada foi utilizado? E, que estratégias foram desenvolvidas para o posicionamento de valor das marcas e produtos no mercado internacional?

Nesse sentido, o presente trabalho objetiva, de maneira geral, demonstrar caminhos seguidos por empresas que passaram por etapas desafiadoras e que gozam de resultados positivos relacionados à decisão de internacionalizar seus negócios.

A pesquisa é descritiva qualitativa e a metodologia utilizada versa sobre estudo de casos múltiplos. Foram realizadas observações participativas e entrevistas semi-estruturadas com os gestores das áreas de exportação, finanças, produção e de marketing das empresas.

A justificativa de um trabalho como esse se dá pelo conhecimento de estratégias utilizadas e decisões tomadas por empresas brasileiras de sucesso que atuam no mercado internacional, podendo servir como exemplos e parâmetros para outras que possuem potencial para tal atuação, contribuindo assim para o desenvolvimento e crescimento econômico do país.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para a revisão teórica deste estudo foram consultados artigos, *sites* e livros relacionados aos processos de internacionalização de empresas e às estratégias de posicionamento de valor de marcas e produtos.

### 2.1 Internacionalização

Internacionalização é o “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART *et al.*, 1996, p. 21, apud CANDIA, 2003) e pode ser considerado como uma estratégia ou necessidade de expansão das empresas no mercado global. Segundo Grosse e Kujawa (1992), internacionalizar os negócios pode contemplar diferentes formas de ação, tais como exportação, importação, investimentos diretos, licenciamento, empréstimos e transferências, entre outras. Welch e Luostarinen (1988) afirmam que a internacionalização de empresas, entendida como o processo de envolvimento crescente em atividades internacionais para fora (*outward*), é uma tendência mundial e estudos a apontam como um dos grandes desafios da atual competitividade.

Rocha e Christensen (1994) indicam que um importante passo foi dado nas décadas de 70 e 80 pelo governo brasileiro no que tange a internacionalização de empresas, incentivos como: facilidades de obtenção de capital de giro, juros baixos, tarifas bancárias a custo zero, entre outros, serviram como um forte impulso rumo à decisão das empresas brasileiras de exportar, criando uma cultura de expansão e empreendedorismo internacional. Ainda os autores ressaltam que um governo pode aumentar ou diminuir a vantagem competitiva das empresas de seu país, mas não pode criá-la.

Para Vasconcellos *et al.* (2008) a internacionalização, sob a ótica do marketing internacional, refere-se às trocas realizadas além dos limites de uma nação, tendo como principal estratégia a expansão de suas operações. Ainda os autores afirmam que o “como” e o “quando” entrar tem forte impacto estratégico. No primeiro, as empresas podem utilizar de agentes e gradualmente se estabelecer através de escritórios de representação, joint venture, produção in loco ou até mesmo adquirir uma concorrente no país. Com relação ao “quando”, a estratégia se fundamenta em Ries e Trout (2002), onde afirmam que ser o primeiro entrante

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

significa consolidar algumas vantagens competitivas, como reputação (sendo o primeiro a ocupar um lugar na mente do público-alvo), acordos com melhores fornecedores e parceiros, vantagens fiscais e políticas etc. Por outro lado, incentivos e oportunidades podem também indicar bons momentos para a entrada em novos mercados, independente de ser o primeiro.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o modo de entrada é uma questão crucial para a internacionalização, pois este modo determina o grau de comprometimento internacional e de flexibilidade estratégica da empresa. Igualmente, estratégias de posicionamento pressupõem critérios de análise específicos que podem apontar diferentes possibilidades de entrada para uma mesma empresa em diferentes países. A combinação de uma grande variedade de fatores, a dificuldade em medir sua força e a necessidade de antecipar sua direção em um determinado período de planejamento, podem tornar a decisão do modo de entrada um processo complexo, com numerosos *tradeoffs* a serem analisados entre as alternativas de internacionalização (ROOT, 1994).

A internacionalização das empresas possui modelos como os “comportamentalistas” ou Modelo de Uppsala, das teorias administrativas, que visualizam o processo de internacionalização como um processo evolutivo, tendo como foco as razões e características desse gradualismo. No campo da economia, o paradigma principal é a Teoria Eclética da internacionalização, que aplica o conceito de Custos de Transação às decisões de internacionalização da organização. Esta procura explicar quais as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização da produção de uma firma, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados. Outra formulação teórica surge a partir do estudo de Porter (1991), a respeito da “Competitividade das Nações”, onde, segundo o autor, as nações são bem sucedidas em setores particulares porque o seu ambiente interno é o mais dinâmico e o que apresenta mais desafios, estimulando as empresas a continuamente aumentarem suas vantagens competitivas.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), alguns pesquisadores da Universidade de Uppsala, na década de 70, focalizaram seus interesses no processo de internacionalização de empresas suecas e desenvolveram um modelo de como eram escolhidos os mercados e as formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Um dos pressupostos é o de que a internacionalização, seja através de exportações ou de investimentos diretos, é uma conseqüência do próprio crescimento da organização. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

impedir o crescimento do negócio, a busca por novos mercados em diferentes lugares passa a ser uma importante estratégia de expansão. Portanto, o processo de internacionalização pode não ser um processo planejado e deliberado, baseado em uma análise racional, mas sim um processo de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com experiências em novos mercados, os estrangeiros.

Ainda segundo os autores, e de acordo com o Modelo de Uppsala, a seqüência de modos de operação se inicia com um pequeno envolvimento, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo ambiente. Vai se aprofundando a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a empresa chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país escolhido. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em outros novos mercados, na medida em que as competências vão sendo construídas e as dificuldades resolvidas.

A Teoria Eclética de internacionalização, segundo Dunning (1988), procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo, apontando algumas variáveis estruturais e conjunturais, como características do país e da indústria e variáveis operacionais e estratégicas específicas da empresa. Para o autor a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são determinados por três conjuntos de vantagens percebidas pela empresa, a saber: (1) vantagens específicas da propriedade, onde a empresa deve possuir certas vantagens específicas à sua natureza e/ou nacionalidade para que possa competir no mercado internacional com empresas que atuam no seu próprio país; estas vantagens competitivas devem ser suficientes para compensar os custos extras de estabelecimento e operação, além, dos custos enfrentados pelos produtores locais; (2) vantagens de internalização, estas se referem à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais de modo interno à sua própria organização, ao invés de vendê-las ou permitir seu uso pelas empresas locais. Segundo Dunning (1988), os motivos que normalmente levam as empresas a internalizar mercados são: garantir o fornecimento de recursos essenciais, assegurar a qualidade de seus produtos, proteger direitos de propriedade (marcas e patentes), controlar seus preços e diluir custos fixos. As vantagens da internalização são exploradas em busca de redução de riscos e incertezas e do ganho de economias de escala na produção. (3) Vantagens de localização, isto em função de uma série de barreiras protecionistas impostas pelos governos nacionais, bem como os custos de

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

transporte e outras imposições legais, tem levado as empresas a investir em produção em países estrangeiros. Assim, as vantagens de localização são oriundas da utilização combinada dos fatores de produção disponíveis em outros países. Estas vantagens também podem ser divididas em estruturais e de transação. As vantagens estruturais são relativas às diferenças nos custos dos fatores de um país para outro, enquanto as vantagens de transação referem-se ao aproveitamento de oportunidades no mercado (inclusive financeiro), à redução de riscos (inclusive em relação ao câmbio) e às condições de contrato com clientes e fornecedores.

Relacionado aos custos de transação é importante ressaltar que, quando o mercado de intermediários e fornecedores é altamente competitivo, a empresa na busca de novos mercados deve evitar a integração vertical, na busca de alto retorno com baixo risco, pois, nesse caso, os custos fixos podem ser minimizados e a eficiência dos parceiros estimulada, na medida em que eles podem ser trocados sem maiores dificuldades. Klein et al. (1990) propõem que quanto maior o volume do canal da linha de produto no mercado estrangeiro, maior deverá ser o grau de integração (controle) do canal, o que se justifica pelas economias de escala obtidas na utilização dos recursos da empresa. Já a estratégia de diferenciação do produto também pode influenciar a decisão sobre o grau de integração do canal. Produtos não diferenciados (com muitos concorrentes similares) tendem a provocar guerra de preços, o que leva à diminuição de suas margens de lucro. Por outro lado, produtos diferenciados (não substituíveis) permitem margens maiores de lucro, o que favorece o investimento nos custos fixos da integração do canal. Anderson & Gatignon (1993) propõem ainda que modos de entrada de alto grau de controle são mais eficientes quanto maior for o valor da marca em questão. As empresas detentoras de marcas valiosas buscam manter o controle para garantir a qualidade dos seus produtos e para protegê-las da deterioração da imagem causada por imitações ou por inconsistência com o posicionamento.

Em relação à “Competitividade das Nações”, Porter (1991) afirma que uma nação depende diretamente da capacidade de seu setor empresarial em inovar e modernizar. Segundo o autor, as organizações adquirem vantagem contra a concorrência global devido a pressões e desafios, se beneficiam em ter fortes rivais domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes. A capacidade de inovação e o poder de adaptabilidade situados em determinados países se deve a um conjunto de atributos relacionados por Porter (1991), a saber:

- condições de fatores: a posição da nação em fatores de produção, tais como mão-de-obra habilitada ou infra-estrutura necessárias para competir em um dado setor;
- condições de demanda: a natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor;
- setores industriais correlatos e de apoio: a presença ou ausência no país de indústrias de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos;
- estratégia, estrutura e rivalidade: as condições que, no país estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Isto posto, é importante analisar os fatores determinantes da vantagem competitiva nacional como um sistema interativo onde a atividade de qualquer um dos quatro atributos afeta todos os outros e vice-versa. Quando o ambiente interno de um país pressiona as organizações para que inovem, modernizem e invistam, as empresas ganham diferenciais e competitividade a médio e longo prazo (PORTER, 1991). Portanto, a interdependência e a interação das empresas com variáveis políticas, legais e estruturais de uma nação são diretas e determinam pontos importantes na construção de vantagens competitivas.

## 2.2 Posicionamento

Segundo Ries e Trout (2002), o posicionamento não é aquilo que a empresa faz com o produto e sim o que provoca na mente do cliente potencial. As marcas precisam partir de uma realidade presente na percepção dos clientes e então fazer conexões bem sucedidas. A idéia parte da premissa de que em um mercado com excesso de produtos e excesso de comunicação, os esforços devem ser concentrados nas percepções pré-existentes e não na realidade dos produtos. Para os autores, a melhor forma de entrar na mente é sendo o primeiro de uma categoria. Corroborando, Cobra (1997) afirma que a estratégia básica do marketing é manipular o que já existe dentro da mente humana e realinhar aquilo que já é conhecido,

fixando a mensagem publicitária de forma indelével, isto é, chegar primeiro e não dar oportunidade ao outro de achar um lugar na lembrança do consumidor.

A estratégia das empresas, nesse sentido, é criar lacunas e preencher o espaço na mente considerando o que lá já existe. Kotler (2000) oferece uma contribuição importante nesse contexto, a idéia é criar uma percepção com base em comparação e o nome da teoria é posicionamento de valor, nela o autor sugere a comparação de benefícios, tangíveis ou intangíveis, de um produto específico em relação aos benefícios, tangíveis ou intangíveis, de um produto ou marca concorrente alvo. Além de comparar benefícios, há também uma comparação de preço e dessa relação nasce uma promessa que parte de algo que já está na cabeça do consumidor.

Até alguns anos atrás, o posicionamento dava-se pela diferenciação de produtos similares disponíveis no mercado, enfatizava-se os processos produtivos, a tecnologia e as características físicas do produto, ignorando totalmente os desejos e necessidades do consumidor. Atualmente, contudo, destacam-se as relações psicológicas entre consumidor e o produto, cujas características estão totalmente direcionadas a satisfação do cliente. Para Gouvêia e Oliveira (1999), o processo de posicionamento será mais bem sucedido em função da adequação entre os diferenciais oferecidos e os diferenciais esperados pelo(s) mercado(s)-alvo. Posicionar-se é fundamental para que a organização tenha êxito, é a questão inicial de um planejamento estratégico. Afinal, são os anseios dos clientes que permitirão à empresa diferenciar seu(s) produto(s) em relação ao(s) produto(s) do concorrente. Nesse sentido, Las Casas (2006) sugere que a oferta de produtos no mercado deve estar sempre posicionada em relação às expectativas de quem irá consumi-los.

Segundo Kotler (2000), as empresas precisam evoluir de um posicionamento genérico, proposto por Porter (1986), para um posicionamento específico, baseado no benefício proporcionado. Esse benefício seria a razão da compra ou escolha de determinado produto. O autor sugere inúmeras possibilidades e dentre elas: a melhor qualidade, o melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, a maior velocidade, o melhor custo benefício pelo dinheiro pago, o menor preço, o maior prestígio, o melhor estilo, a maior facilidade de uso e a melhor conveniência. Esses benefícios seriam as vantagens competitivas a serem comunicadas ao consumidor final e, juntamente com elas, é fundamental que sejam elaborados os posicionamentos de valor.



Isso se justifica porque o consumidor compara os atributos e benefícios proporcionados pelos produtos com base no preço cobrado em relação aos concorrentes, que na visão do consumidor, traduz-se por uma percepção de valor. Em síntese, o autor descreve o posicionamento de valor como sendo uma forma através da qual o vendedor posiciona a marca, no que se refere a benefícios e preço, em comparação com o concorrente. O posicionamento de valor passa a ser um requisito para a formulação de política de preço da empresa que considera, principalmente, a percepção de valor comparada que o consumidor tem dos produtos da empresa frente aos concorrentes. As posições de valor são, segundo Kotler (2000):

- O mais por mais. Trata-se de um posicionamento em que a empresa oferece o maior valor ou benefício dentre todos os concorrentes de uma categoria e, exatamente por isso, cobra mais caro que os concorrentes.
- O mais pelo mesmo. Nessa estratégia, a empresa oferece maior valor ou benefício em relação a um concorrente específico pelo mesmo preço. A idéia é, portanto, valorizar o dinheiro do consumidor oferecendo-se um algo mais sem custo adicional.
- O mesmo por menos. Trata-se da política do desconto. Refere-se a uma situação em que a empresa iguala o benefício ou valor oferecido por um concorrente específico e oferece uma vantagem de preço.
- Menos por muito menos. Tal estratégia disponibiliza um produto ou serviço básico ao cliente e cobra muito menos por isso. É um posicionamento interessante que atinge um público disposto a abrir mão de alguns benefícios em função de um preço bastante inferior.
- E, por fim, o mais por menos. Esse posicionamento consegue proporcionar maior valor a um preço inferior. O desafio aqui é convencer o cliente como ele consegue fazer isso visto que, na maioria dos casos, o consumidor associa preço com qualidade e, portanto, o objetivo é mostrar como. Se isso for resolvido, será conseguido um posicionamento de sucesso.

### 3 MÉTODO

Para o desenvolvimento deste trabalho o método de pesquisa escolhido foi o estudo de casos múltiplos, ou estudo multicaso, que segundo Yin (2001) é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos em diferentes casos, tendo como elementos centrais da pesquisa as estratégias de internacionalização e o posicionamento de valor de produtos no mercado internacional de duas empresas sul - mineiras. O objetivo foi avaliar estes elementos através de um estudo exploratório, bem como descrever os resultados e realizar uma avaliação descritiva. Para Bervian e Cervo (1996) os estudos exploratórios têm por objetivo buscar maiores informações sobre determinado assunto em estudo.

O trabalho se deu por meio da observação participativa e de entrevistas com os gestores das áreas de exportação, finanças, produção e marketing de cada uma das empresas em estudo.

Lakatos e Marconi (2002, p. 90) classificam a observação participativa em uma “participação real do pesquisador com o grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Em conformidade, Yin (2001) afirma que a observação oferece oportunidades de pesquisa que, de outra forma, estariam inacessíveis à investigação científica.

Quanto à entrevista, a mesma possuiu caráter semi-estruturado embasada em um roteiro comum destinado aos entrevistados de cada área, a fim de garantir a uniformidade das informações. De acordo com Triviños (1995, p. 6):

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Ainda o autor afirma que a entrevista semi-estruturada é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo.

Nessa perspectiva, ressalta-se que o trabalho está focado em um estudo de natureza descritiva e qualitativa. Conforme Bervian e Cervo (1996), esse tipo de pesquisa se caracteriza por observar, registrar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Em caráter qualitativo porque, segundo Godoy (1995), ao referir-se aos aspectos que caracterizam estudos dessa natureza, procurou-se obter dados descritivos de empresas a partir do contato direto do pesquisador com a situação estudada e de sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O presente estudo trouxe à luz a necessidade de analisar os fatores determinantes que interferem na decisão de internacionalizar a empresa e quais as estratégias de posicionamento de seus produtos foram utilizadas em outros países. A pesquisa aconteceu em duas grandes exportadoras da região sul de Minas. Neste capítulo serão contextualizadas as organizações em estudo, apresentando dados relativos à pesquisa de campo e discutidos. Lembrando que, por um acordo prévio e por exigência de seus representantes, em função de estratégias apresentadas e discutidas, foi solicitado o sigilo dos nomes das empresas e entrevistados, sendo, portanto denominados apenas pelas letras “A” e “B” as empresas e, por funções, os inquiridos.

##### 4.1 Caracterização das empresas

###### **Empresa “A”**

Empresa familiar com uma relevante história na produção cafeeira da região sul de Minas. Iniciou suas atividades em 1970, expandiu-se por todas as regiões do país nas décadas de 80 e 90, hoje é uma das mais favoritas marcas no mercado brasileiro, possuindo uma linha que conta com mais de 80 produtos, incluindo moído, grãos, cappuccino e café instantâneo. Direcionada à comercialização, importação e exportação de café, a empresa é uma das maiores produtoras brasileiras de café sustentável e possui, hoje, cerca de 500 colaboradores.

## Empresa “B”

Fundada em 1974, a empresa B atua no mercado de alimentos para animais de companhia. Possui um parque industrial com mais de 550.000 m<sup>2</sup>, onde produz toda a sua linha de alimentos separados em duas divisões: divisão de insumos para grandes animais e divisão pet para pequenos animais. Tem como filosofia empresarial a busca constante por inovação, desenvolvimento de tecnologia e pesquisa. Novos produtos e ingredientes, assim como a comunicação eficaz com seus clientes têm permitido à empresa um lugar de destaque na produção de alimentos para cães e gatos no Brasil e no mundo. Atualmente, em sua sede principal e fábrica, a empresa conta com pouco mais de 600 colaboradores.

### 4.2 Estratégias de internacionalização e posicionamento

## Empresa “A”

Com a expansão e a conseqüente presença em todas as regiões do país ao final da década de 90 a empresa resolve exportar seus produtos para os Estados Unidos. Fatores como limitações em participações no mercado interno e concorrência com produtos que se posicionavam em “menos por menos” (KOTLER, 2000) incentivaram a busca por novos desafios e mercados no exterior. Este tipo de motivação, relacionada a pressões competitivas no mercado doméstico, é citado no Modelo de Uppsala, quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui, a busca por novos mercados em diferentes lugares passa a ser uma importante estratégia de expansão (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Para tanto, uma das estratégias foi a busca por certificações internacionais. A empresa foi a primeira torrefação do mundo a conquistar o selo de qualidade ISO9002 em 1992 e, em 2000, conquistou a certificação ISO14001. Tornou-se uma das maiores produtoras brasileiras de café sustentável. Em 2002, a empresa realizou sua primeira exportação. Após a primeira experiência com o comércio exterior e com as certificações acima descritas, a empresa, com a finalidade de se consolidar no mercado internacional, buscou destaque através de outras certificações, como: ISO22000, sistema de gestão de segurança alimentar, internacionalmente reconhecido; Certificado Carbon Neutral, certificado de garantia que as emissões atmosféricas

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

em suas instalações foram medidas e reduzidas em 100%; Organização Internacional Fairtrade; Certificado Rainforest Alliance, dedicado a fazendas sustentavelmente administradas, que se adequam aos padrões ambientais, sociais e econômicos, considerando o ecossistema, água, conservação do solo, a proteção da vida selvagem, salários justos, assistência médica aos trabalhadores e educação aos filhos dos colaboradores; entre outras.

Para o responsável pelo departamento de marketing:

a marca precisava de diferenciais para entrar no mercado norte-americano e o caminho mais adequado naquele momento era através das certificações, afinal as exigências mínimas dos consumidores norte-americanos estão sempre relacionadas à qualidade e ao meio ambiente (GERENTE DE MARKETING – EMPRESA A, 2009).

Nesse sentido, nota-se que a empresa buscou atender uma expectativa básica do mercado-alvo, o que corresponde a afirmação de Las Casas (2006), que: a oferta de produtos no mercado deve estar posicionada em relação às expectativas do consumidor. Atendida a expectativa básica, fazia-se necessário oferecer outros diferenciais como produtos de mais alta qualidade e de refinado sabor, o que para Gouvêia e Oliveira (1999) seria bem sucedido se os diferenciais oferecidos fossem, de fato, os diferenciais esperados pelo(s) consumidor(es). A estratégia foi um posicionamento “mais pelo mesmo” (KOTLER, 2000), em relação aos cafés básicos da Starbucks e da Bustelo “mais” em função das várias certificações e padrões reconhecidos mundialmente por qualidade, responsabilidade ambiental, *fairtrade*, dentre outras e “mesmo” por determinar seus preços equiparados às marcas renomadas e conhecidas no mercado escolhido. Muito importante salientar que a empresa A criou uma marca para atuar no segmento de mercado de cafés especiais e portanto o posicionamento “mais pelo mesmo” em relação à Starbucks também posicionou a empresa como “mais por mais” em relação às marcas tradicionais das empresas Folgers (líder do mercado americano) e Kraft (segunda colocada em vendas). Dentre os atributos que cumprem a promessa de maior valor em relação às marcas tradicionais da Folgers e da Kraft incluem, além das certificações, o fato de que as empresas posicionadas em “mais” vendem um café 100% arábica da variedade Bourbon amarelo, que geram percepção de valor superior.

A Tabela 1, a seguir, demonstra um comparativo entre as principais marcas concorrentes da empresa A e os posicionamentos de valor.

**Tabela 1:** Marcas e posicionamentos do produto café nos EUA.

Marcas	Posicionamento de valor (Kotler, 2000)	Marca-alvo
Starbucks Coffee (EUA)	mais por mais	Café Bustelo
Café Bustelo (Colômbia)	mais por mais	Todo o mercado
Empresa A (Brasil)	mais pelo mesmo	Cafés Starbucks e Bustelo
Empresa A (Brasil)	mais por mais	Cafés Tradicionais da Folgers e Kraft

**Fonte:** dos autores (2009).

As estratégias deram certo e foram sucesso, a empresa iniciou suas atividades nos Estados Unidos em 2002, com um escritório de representação, e hoje atua no país através de *Joint Venture*, o que retrata um processo de internacionalização gradual e progressivo, de acordo com os pressupostos enunciados pelos teóricos da Escola de Uppsala, que dizem respeito das motivações e comportamentos, bem como, aos enunciados dos autores Vasconcellos *et al.* (2008), que também afirmam que a expansão das operações podem utilizar formas mais simples e gradualmente irem se estabelecendo no país escolhido.

Em meados de 2008, as operações de exportação para os Emirados Árabes, através de agentes, iniciaram um novo desafio.

Para o gerente financeiro (2009), outros fatores podem ser apontados como condicionantes à internacionalização da empresa, entre eles destaque para os incentivos tributários e facilidades de obtenção de recursos financeiros para as operações (ROCHA E CHRISTENSEN, 1994). Ainda o gerente afirma que a decisão de internacionalização trouxe novas oportunidades para a organização, resultando em ganhos consideráveis nos últimos anos em imagem e, principalmente, em patrimônio.

### **Empresa “B”**

Segundo o gerente de exportação (2009), até o ano de 2003 toda a produção da empresa atendia o mercado interno, mais especificamente os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação (Anfal-Pet) demonstram que o país até o ano de 2003 importava este tipo de produto. Em 2004, o crescimento dos animais de estimação alcançou um patamar recorde em todo o mundo, no Brasil o número de cães chegou a 28 milhões e gatos<sup>12</sup>

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

milhões. No ano de 2005, a associação, juntamente com a Agência de Promoção às Exportações (Apex Brasil), do governo federal, começaram a desenvolver um programa para promover o produto nacional no mercado internacional. A principal estratégia do programa foi incentivar as indústrias nacionais a participarem de feiras e rodadas de negociações em diversos países, com o objetivo de aumentar a participação do Brasil no mercado mundial exportador. Com a iniciativa e o incentivo governamental (ROCHA E CHRISTENSEN, 1994), a empresa aproveitou do momento e do aquecimento no mercado interno para buscar novos negócios. Segundo o gerente, “era a oportunidade batendo a nossa porta, não podíamos fechar os olhos”.

A certificação ISO9001 e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos foram as principais armas utilizadas na busca da vantagem competitiva. Na questão da qualidade, destacam-se dois itens: a sanidade dos produtos e os aspectos nutricionais. Para o responsável pelo departamento de marketing da empresa, a certificação foi no momento certo e abriu portas para mercados com uma alta exigência, Estados Unidos e Europa. A parte nutricional foi incorporada como estratégia de posicionamento de marca:

Informações relevantes relacionadas aos benefícios do produto foram trabalhadas nas embalagens, a idéia foi comunicar a contribuição da nossa marca para o bem-estar e uma maior longevidade dos animais. (GERENTE DE MARKETING – EMPRESA B, 2009).

Segundo Araújo (2000), cerca de 70% dos produtos de um supermercado utilizam a embalagem como principal meio de comunicação com o mercado-alvo. Nesse sentido, nota-se que a empresa buscou justamente tal “mídia”.

No que se refere a posicionamento de valor, a empresa utilizou-se da posição “mais por mais” (KOTLER, 2000) em relação às marcas tradicionais da Masterfoods e “mais pelo mesmo” em relação às marcas de elite da Purina. O produto desenvolvido pela empresa B buscou atuar no segmento de rações premium. Como era uma marca desconhecida, a idéia foi focar nas rações de elite da Purina-Nestlé e mostrar alguns diferenciais competitivos. Os benefícios superiores, tanto em relação à Purina quanto em relação à Masterfoods, eram maior percentual de proteína animal, maior palatabilidade do produto e a mistura coextruzada, que decorre de um processo que mistura em um grão da ração dois tipos diferentes de sabores. Essa argumentação foi suficiente para chamar a atenção tanto de veterinários, que

funcionavam como influenciadores do processo de venda, quanto de vendedores que associavam a coextrusão com a palatabilidade do produto.

Certos da exigência por padrões altos de qualidade dos mercados norte-americano e europeu o sucesso da estratégia se deu pela obtenção da certificação e por uma comunicação eficiente, atacando pontualmente aquilo que, até então, não era trabalhado pelas principais marcas concorrentes. Nesse sentido, a estratégia foi se posicionar por “mais”. E em função do poder de compra destes mercados, a precificação também se posicionou por “mais” em relação à Masterfood e como igual em relação à Purina. Segundo o supervisor da produção (2009), um fator importante neste contexto foi a estratégia governamental de internacionalização da carne bovina brasileira, trabalhada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, que posicionou o produto no mercado internacional com alta qualidade e confiabilidade de origem, contribuindo significativamente com a imagem de produtos derivados, como a ração animal.

Isto posto, e assim como no caso A, a Tabela 2 demonstra um comparativo entre as principais marcas concorrentes da empresa B e seus posicionamentos de valor.

**Tabela 2:** Marcas e posicionamentos da ração animal nos EUA e Europa.

Marcas	Posicionamento de valor (Kotler, 2000)	Marca-alvo
Purina-Nestlé	mais por mais	Todo mercado
Empresa B	mais pelo mesmo	Purina-Nestlé
Empresa B	mais por mais	Masterfoods

Fonte: dos autores (2009).

Fatores como incentivos tributários e facilidades de obtenção de recursos financeiros para as operações e exportação (ROCHA E CHRISTENSEN, 1994) também foram condicionantes na decisão e no processo de internacionalização da empresa B. Em 2001, a empresa iniciou as atividades de exportação através de um envolvimento indireto, por representações (intermediários), localizados nos Estados Unidos, Itália e Portugal. Em 2004, a estratégia foi abrir um canal de envolvimento direto nestes países através de escritórios de representação, próprios. Segundo o gerente de exportação (2009), os objetivos eram ampliar os canais de distribuição, permanecendo com os representantes (intermediários) e buscar uma maior aculturação. Tais decisões e estratégias, assim como aconteceu com a empresa A, retratam um processo de internacionalização gradual e progressivo, o que se fundamenta nos enunciados da Escola de Uppsala e nas afirmações dos autores Vasconcellos *et al.* (2008).



Ressalta-se ainda a chegada de marcas estrangeiras no país após a abertura do mercado, no final da década de 80 e início da década de 90. As empresas brasileiras deste setor foram obrigadas a buscar novas tecnologias e diferenciais para competir no mercado interno e, por conseguinte, alguns anos mais tarde estas mesmas empresas, antes ameaçadas, inclusive a empresa B, já estavam prontas e competindo com estas marcas em seus países de origem. Tal fenômeno retrata com clareza Porter (1991), onde afirma que a competitividade de uma nação depende da capacidade de seu setor empresarial para inovar e modernizar. E ainda, que suas organizações adquirem vantagem contra a concorrência global devido a pressões e desafios domésticos, elas se beneficiam em ter fortes rivais, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes.

“A decisão pela internacionalização foi acertada”, afirma o supervisor de produção (2009). E é fato, pois a empresa cresceu a proporções consideráveis, expandiu seus mercados internamente e ocupou posições estratégicas nos Estados Unidos e em países europeus. Em busca de novos parceiros para entrar no mercado chinês, a empresa completa neste ano 35 anos de história, porém para o gerente de exportação (2009) existem dois momentos nestas três décadas e meia: “o antes e o depois da internacionalização”.

#### 4.3 Síntese da análise das empresas

A tabela 3 demonstra uma síntese da análise feita anteriormente sobre as duas empresas em estudo. Através da mesma é possível uma visão mais resumida e focalizada das estratégias de posicionamento, modo de atuação nos países escolhidos e principais fatores condicionantes à internacionalização.

**Tabela 3:** Resumo das estratégias e posicionamentos das empresas em estudo.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Mercado	Estados Unidos	Estados Unidos e Europa
Produto	Café	Ração animal
Modo de atuação	<i>Joint Venture</i>	Representação
Posicionamento de valor	Mais pelo mesmo em relação à Starbucks e Bustelo Mais por mais em relação às marcas tradicionais da Folgers e da Kraft	Mais pelo mesmo em relação à Purina-Nestlé Mais por mais em relação à Masterfoods
Principais Fatores condicionantes à internacionalização	Concorrência interna, incentivos tributários	Incentivos governamentais, concorrência interna, incentivos tributários

**Fonte:** dos autores (2009).

## 5 CONCLUSÃO

O artigo objetivou revisar conceitos sobre estratégias de internacionalização e posicionamento de valor, focando os estudos em duas empresas sul - mineiras que atuam no mercado internacional, seus caminhos e etapas conquistadas para tal atuação.

Verificou-se que os incentivos tributários nos processos de exportação foram fatores condicionantes comuns às empresas na decisão de se internacionalizarem. E mais, as pressões da concorrência interna e os incentivos governamentais foram fatores identificados nas empresas “A” e “B”, respectivamente. A pesquisa demonstrou os modos diferenciados de atuação e os posicionamentos de valor que, embora sejam inerentes a cada setor, retrataram positivamente a capacidade e a eficiência dos gestores brasileiros frente aos desafios do comércio exterior.

Ressaltam-se aqui as limitações do trabalho, essencialmente, às escolhas metodológicas feitas. Embora tenham possibilitado respostas aos questionamentos iniciais e aos objetivos, por outro se colocaram como limitadoras de contribuição. Desta forma, em razão de o estudo possuir caráter exploratório, baseado em estudo de casos múltiplos selecionados, não se tem a possibilidade de generalizar os seus resultados.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou conceitos importantes, estratégias de atuação e aspectos positivos na gestão das empresas que atuam e são sucesso, hoje, no mercado internacional, servindo como *benchmarking* e apoio a outras que pretendem agir nesse ambiente, conforme referenciado na parte introdutória.

Conclui-se que o sucesso da internacionalização das empresas estudadas dependeu diretamente do uso correto das estratégias e dos posicionamentos de valor dos produtos e das marcas em relação às marcas concorrentes do mercado ou país escolhido.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E; GATINON, H. “Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis And Propositions”. **Jurnal of International Business Studies**. v. 24, n. 2, p.209-203, 1993.

ARAÚJO, Anna Gabriela. Caixinha de surpresas. **Revista Marketing**. São Paulo, Referência, n.324, p.15, jan. 2000.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A.L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

---

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

CANDIA, Rubén Darío Jiméns. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: O caso Brahma. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Vol.19, n° 1, (pp 1-31) 1988.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOUVÊIA, Maria Aparecida; OLIVEIRA, Érica Custódia de. A prática de estratégias de posicionamento de marketing – o caso de empresas de refeições congeladas. In: IV SEMEAD – Seminários em Administração, FEA/USP, 1999. São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Marketing>. Acesso em: 10 abr. 2009.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **Internacional business**: theory and managerial applications. Boston: Irwin, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KLEIN, et al. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. **Journal of Marketing Research**, vol. 23, May 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, Michael. **A Competitividade das Nações**. Rio de Janeiro. Campus, 1991.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. The export experience of a developing country: a review of export behavior and the performance of brazilian firms. In: CAVUSGIL, S. T. **Advances in international marketing**. Greenwich, CT: JAY, v.6, p. 111-142, 1994.

---

PORTUGAL, Nilton dos Santos. [et.al.] Estratégias de internacionalização e posicionamento de marcas e produtos sul: mineiros no mercado internacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 48-67, jul./dez. 2009.

ROOT, F.R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELLOS, Eduardo; *et al.* **Internacionalização, estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

## **STRATEGIES OF INTERNATIONALIZATION AND POSITIONING OF BRANDS AND PRODUCTS OF SOUTH OF MINAS GERAIS IN THE INTERNATIONAL MARKET**

### **ABSTRACT**

The region of the South of Minas Gerais have important polar regions of industrial growth, with segments of intermediate goods of consumption such as nourishing aluminum, electronics, clothes, footwear products and a modern industrial park of pieces to automobile industry. The force of the commerce and the agriculture business are still distinguished. With a US\$ 2 billion average monthly, Minas exportations in 2008 grew above national average, the state is the second bigger exporter of the country and the south region its third bigger force (State Secretary of Economic Development - January 2009). In this direction, the study is justified for the fact that it is important to know the strategies used for successful companies which act in the international market, being able to serve as research source and parameter for those that have potential for such performance contributing for the development of the region and economic growth of the country. The work presents a bibliographical revision on internationalization strategies and positioning of value, finishing with a study of multiple cases in two big companies, of the South of Minas Gerais, exporting of finished products, its strategies for the exportations, positioning of its products and brand in the international trade and the restrict factors of this internationalization, as well as its consequences in the development of these organizations.

**Key-Words:** Strategies. Positioning. Internationalization.