

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL: A DECISÃO DE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

PERFORMANCE IN THE INTERNATIONAL MARKET: THE DECISION OF A FOOD INDUSTRY

Diego Echenveguá Borges, Vanessa Almeida da Silva, Flavia Luciane Scherer, Maria Caroline Fagundes e Aleteia de Moura Carpes

RESUMO

A atuação das empresas brasileiras no mercado internacional vem se consolidando nos últimos tempos. Para tanto, esse artigo objetiva analisar os fatores que potencializaram a decisão da empresa Germani Alimentos em atuar no mercado internacional, a partir dos modelos de Fabian, Molina e Labianca (2009) e Wennberg e Holmquist (2008). O foco do estudo é na descrição das especificidades macroambientais e institucionais que podem exercer influência na decisão de internacionalizar. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, a qual se utilizou do método de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto aos gestores da empresa Germani Alimentos, bem como a análise de dados secundários. Os dados foram considerados com base em análise de conteúdo e documental. Os resultados mostram que os incentivos governamentais para a exportação influenciaram a empresa a buscar o comércio internacional como alternativa de desenvolvimento, pois através de adaptações e investimentos a organização melhorou sua *performance*. Verificou-se que a empresa vem obtendo resultados satisfatórios no mercado internacional, porém não diminui a parcela de investimentos, estabelecendo metas maiores a cada ano em virtude de suas opções estratégicas.

Palavras chave: internacionalização; fatores influenciadores; indústria alimentícia.

ABSTRACT

The performance of Brazilian companies in the international market has consolidated in recent times. To this end, this paper aims to analyze the factors which have worsened the company's decision Germani Foods in acting in the international market, from the models of Fabian; Molina; Labianca (2009) and Wennberg; Holmquist (2008). Still, the study focuses on the description of macro-environmental and institutional specificities that may influence the decision to internationalize. A descriptive qualitative approach, which we used the method of case study was conducted. Data were collected through semi-structured interviews with the managers applied the company Germani Alimentos, as well as analysis of secondary data. Data were considered based on content analysis and documentation. The results show that government incentives for export influenced the company to seek international trade as an alternative development because through adaptations and investments the organization has improved its performance. It was found that the company has achieved satisfactory results in the international market, but does not diminish the share of investments by setting higher goals each year because of their strategic actions are being successful.

Keywords: internationalization; influencing factors; food industry.

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XX e do desenvolvimento da economia brasileira, o governo nacional vem oferecendo estímulos, tais como, a oferta de financiamentos especiais pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a criação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), que auxiliam na melhor competitividade das empresas nacionais tanto no mercado interno como no mercado externo (MENEZES, 2012). Nesse contexto, o ambiente institucional brasileiro oferece às organizações oportunidades de estarem em sintonia com o seu ambiente de negócio, com o intuito de prepararem-se para competir em diferentes mercados.

No que se refere à presença do Brasil no mercado internacional, o país é definido como um competidor em ascensão, com uma forte posição no cenário global. No entanto, o Brasil necessita melhorar seu sistema de impostos, quadro jurídico inadequado e burocracia, por exemplo, infraestrutura, educação e o incentivo à inovação, a fim de consolidar sua presença no mercado internacional (DELOITTE, 2012). Apesar disto, as empresas nacionais se encontram em fase de expansão no mercado estrangeiro.

Diante do exposto, torna-se relevante analisar os fatores que podem ter influência na decisão das empresas em internacionalizarem, pois tal análise ensinará a reflexão das barreiras, das capacidades e vantagens desse processo para empresas brasileiras. Para tanto, enquadra-se a empresa Germani Alimentos, uma das principais indústrias alimentícias do sul do Brasil, fundada em 1892 e de capital 100% nacional. Em cinco anos no mercado internacional, via exportação, a Germani Alimentos expandiu sua área de atuação para países de diversos continentes e participa de feiras internacionais para captação de novos clientes, desde o ano de 2009.

Isto posto, o presente estudo objetiva analisar os fatores competitivos que potencializaram a decisão da empresa exportadora Germani Alimentos em atuar no mercado internacional. E, mais especificamente, pretende-se verificar as variáveis que se relacionam com a decisão da empresa em expandir o horizonte atuação para o exterior. Dessa forma, o estudo visa descrever as especificidades macroambientais e institucionais que podem exercer influência na decisão de internacionalizar.

No que se refere à estrutura geral do estudo, apresenta-se como primeiro elemento o referencial teórico, abordando os fatores competitivos, do macroambiente e institucionais, assim como se contextualiza a relação entre *performance* e nível de aspiração e o processo decisório da empresa. Logo após, delineia-se o método utilizado, os resultados, e, por último, a conclusão do estudo.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO: FATORES INFLUENCIADORES

A internacionalização como um processo estratégico, pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS; CRAIG, 1989).

Nesse contexto, vários fatores podem influenciar na decisão das empresas em buscar o mercado externo, Fabian, Molina e Labianca (2009) elencam forças do ambiente competitivo, variáveis do macroambiente e institucionais. Além destes, Wennberg e Holmquist (2008) salientam que a relação entre *performance* exportadora e nível de aspiração pode influir na decisão dos gestores em internacionalizar suas atividades.

A competitividade nos padrões internacionais possibilita às organizações a adaptação ao ambiente, a fim de adquirir a cooperação empresarial como forma de reduzir incertezas, compartilhar habilidades e informações. Ao enfatizar o mercado estrangeiro, a proposta de

Fabian, Molina e Labianca (2009) apresenta fatores do ambiente competitivo, tais como, os clientes, fornecedores, competidores nacionais e concorrentes estrangeiros, de acordo com Quadro 1.

Fatores	Descrição
Clientes	Para atingir a competitividade no mercado internacional é necessário conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, valorizar o relacionamento com os mesmos e fidelizá-los. Como exemplo, algumas empresas brasileiras do setor da construção civil buscaram o mercado externo, a fim de sobreviverem no mercado competitivo, e perceberam que para ganhar parcelas de mercado deve-se agregar valor aos clientes não só no mercado interno, mas resolver seus problemas e satisfazer suas necessidades em todos os níveis (ALMEIDA e FARINA, 2007).
Fornecedores	A ida de um fornecedor chave para o mercado externo pode igualmente motivar um gerente a tomar a decisão de internacionalizar, pois ao se engajar em tal processo a empresa evita os elevados custos de transação de assumir novos fornecedores, (PORTER, 1980). As transações correntes no ambiente doméstico possibilitam que os fornecedores conheçam as capacidades de seus clientes, e, em consequência disso, realizem com maior eficiência o cumprimento dos acordos. Com isso, empresas fornecedoras tendem a seguir a expansão geográfica de seus clientes devido a confiança conquistada ao longo das transações realizadas (ROMO e SCHWARTZ, 1995; UZZI, 1997 apud FABIAN, MOLINA e LABIANCA, 2009).
Competidores nacionais	A presença de fortes concorrentes nacionais em determinados setores pode levar algumas empresas diversificarem seus investimentos em outras nações com o intuito de reduzir os riscos de atuar apenas no mercado nacional. Nesse contexto, Glória, Rocha e Levy (2013) colocam com a entrada de fortes concorrentes nacionais e internacionais no varejo eletrônico, como as empresas Ponto Frio, Casas Bahia e Walmart (as quais operavam apenas no varejo tradicional), pressionou a companhia B2W, que controla as marcas Americanas, Submarino e Shoptime, a internacionalizar suas operações para fugir da dependência do comércio eletrônico brasileiro.
Concorrentes estrangeiros	Com a entrada de empresas multinacionais em mercados emergentes, firmas nacionais muitas vezes são obrigadas a mudar suas estratégias, buscando expandir suas atividades para não depender apenas das atividades do mercado nacional (MEYER, 2004). Stal e Campanário (2010) ressaltam que com a intensa entrada de multinacionais a partir da década de 1990, as mais dinâmicas empresas da América Latina se tornaram Multilaterais. Algumas, conforme os autores, diante da pressão de concorrentes externos em seus territórios, se instalaram em outras regiões do continente, como o Mercosul e na zona andina, bem como em mercados emergentes, como África e Ásia.

Quadro 1- Fatores do ambiente competitivo

Fonte: Adaptado de Fabian, Molina e Labianca (2009)

Um padrão adequado de competitividade não é garantido apenas pela eficiência operacional, pois é necessário estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente, ou seja, o desempenho de uma organização é determinado por seu ambiente externo, pelas variáveis que compõem a estrutura da indústria (PORTER, 1999). Diante disso, os fatores sugeridos pelos autores Fabian, Molina e Labianca (2009) necessitam de monitoramento constante, a fim de não comprometer o desempenho da organização.

Quanto à internacionalização devido às condições macroambientais do país, de acordo com Oliveira (2006), as empresas estão inseridas num ambiente influenciado por forças econômicas, socioculturais, político-legais, tecnológicas e físicas. Tais forças são constituídas de diversas variáveis que podem influenciar no desenvolvimento das estratégias corporativas. Logo, determinada empresa pode considerar, ao iniciar seu processo de internacionalização, alguns fatores intrínsecos ao ambiente nacional que elevam a demanda de seus produtos. Mangan et al. (2008) expõem que face ao crescente número de imigrantes nos EUA, notadamente latinos, brasileiros, asiáticos e africanos, notou-se um aumento no interesse desses grupos em consumir produtos e serviços que são comuns em seus países de origem, oportunizando novos mercados aos negócios de seus países de origem.

A riqueza de um país, a qual Machado e Pontili (2008) enfatizam que pode ser medida pelo PIB (Produto Interno Bruto), pode atrair a entrada de empresas estrangeiras em seus mercados (QI, 2007). Logo, acredita-se que outros produtos brasileiros possam ser amplamente demandados no mercado, por exemplo, pela falta de recursos naturais em alguns países ou porque determinadas nações se interessam por produtos da cultura brasileira, como é o caso da cachaça bastante requisitada na Alemanha e nos Estados Unidos (CERIBELI, 2010).

Em relação aos fatores que pressionam à internacionalização de empresas, têm-se nações que possuem o ambiente doméstico hostil, no qual impera o desequilíbrio social, com sucessivas crises, tráfico de drogas, presença de milícias e/ou guerrilhas. Diante disto, essas questões podem induzir as empresas a buscarem o mercado internacional para escaparem das incertezas de atuarem em tais contextos (FABIAN; MOLINA; LABIANCA, 2009; SHIFTER; JAWAHAR, 2004).

Além disso, empresas situadas em países em desenvolvimento, muitas vezes podem ser conduzidas ao mercado externo por mudanças dramáticas nas condições domésticas, tais como, altas taxas de inflação, desemprego e uma moeda instável, fatores que indicam situação econômica incerta (CATEORA, 1996). Ainda, a saturação do mercado interno pode instigar algumas empresas a iniciarem o processo de internacionalização. Tanure, Cyrino e Penido (2007) e Sandberg (2012) corroboram ao apontar que as empresas internacionalizam porque desejam manter suas taxas de crescimento quando o mercado doméstico está saturado.

Empresas podem iniciar suas atividades no exterior a partir do mimetismo institucional, também denominado imitação, que se trata do caminho traçado no mercado internacional por organizações próximas de seu ambiente de atuação e que possuam características semelhantes as suas (tamanho, ano de fundação, região, por exemplo). A imitação pode ocorrer de forma consciente, com o intuito de se obter legitimidade no ambiente, ou inconscientemente devido ao fato do processo de internacionalização estar difuso e fazer parte da realidade de grande parte das organizações de um determinado território (ZUCKER, 1977; MEYER; ROWAN, 1977; WENBERG; HOLMQUIST, 1997).

Wennberg e Holmquist (2008) salientam que em certas circunstâncias, como em momentos de incerteza ou inexperiência, a internacionalização de uma empresa causa um alerta no mercado doméstico, conscientizando as empresas nacionais que o mercado internacional pode ser mais atrativo do que se pensava. Fonseca e Machado da Silva (2002) colocam que existem razões suficientes, na literatura especializada, em especial no quadro de referência da teoria institucional, para compreender que a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos e financeiros, mas sim, que esta emerge, também, a partir do estabelecimento de uma conduta socialmente aceita, que garanta sua legitimidade e sobrevivência no ambiente.

2.1 Performance comparada com o nível de aspiração

As constantes mudanças no cenário mundial levam a refletir sobre as estratégias tomadas por empresas que se envolvem em negócios internacionais. Neste sentido, Wennberg e Holmquist (2008) ressaltam que a combinação da percepção dos problemas e ameaças no mercado interno, assim como da presença de oportunidades de negócios no mercado internacional podem ser um poderoso impulso para a internacionalização. No entanto, os autores defendem que os problemas internos são muitas vezes um forte desencadeador de esforços para a busca de ativos no mercado externo.

Madsen (2005) explica que a Teoria do Nível de Aspiração ou a Teoria de feedback da *performance*, baseia-se nos estudos de Simon (1955) e Cyert e March (1963) sobre a Teoria Comportamental da Firma (TCF). Nesta mesma linha de pensamento, Augier e March (2003) argumentam que o nível de aspiração comparado a *performance* está relacionado à ideia de que

os tomadores de decisão interpretam os resultados como satisfatório ou insatisfatório, sendo, o nível de aspiração, o limite entre os dois. Níveis de aspiração são moldados por duas forças conjuntas: histórico de desempenho e comparação com empresas similares (CYERT; MARCH, 1963; LEVINTHAL; MARCH, 1981).

De acordo com Wennberg e Holmquist (2008), grande parte das pesquisas de comportamento sugere que se a *performance* for menor que o nível de aspiração, a empresa verificará que é necessário realizar melhorias em suas operações, e assim, passará a correr mais riscos na busca por novas experiências. Corroborando, Cyert e March (1963) ilustram que quando a *performance* for menor que o nível de aspiração, o entendimento em relação as necessidades de melhoria organizacional e quanto novas formas de condução dos negócios irá aumentar, estimulando os empreendedores a realizar pesquisas problemáticas, ou seja, volta-se o foco para as oportunidades fora do mercado doméstico (WENNBORG; HOLMQUIST, 2008).

A internacionalização não se caracteriza como um processo distinto e separado das outras decisões estratégicas da empresa. Wennberg e Holmquist (2008) ressaltam que se por um lado uma estratégia de rápida internacionalização poderia facilmente ser suprimida ou adiada dada as mudanças na *performance*, por outro, a internacionalização algumas vezes é considerada como uma alternativa de resgate quando há queda na *performance*, levando as empresas a dedicarem recursos escassos para a internacionalização.

Quando a *performance* está acima do nível de aspiração, as empresas tendem a buscar novas oportunidade sem comprometer grande quantidade de recursos. Em tempos de economia mais estabilizada, Wennberg e Holmquist (2008) colocam que as empresas buscam clientes por meio de descontos financeiros e costumam obter ideias através de seus colaboradores e/ou realizando experimentos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como de natureza descritiva e abordagem qualitativa. No que se refere aos meios, se faz uso do estudo de caso, pois se buscou descrever e analisar os fatores influenciadores no processo de internacionalização da empresa objeto de estudo, por meio de um estudo profundo com o intuito de se obter o conhecimento amplo e detalhado a respeito do fenômeno em questão (GIL, 2002). O presente estudo apoia-se no pensamento de Yin (2001), visto que para o autor o estudo de caso refere-se a uma estratégia selecionada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, como é o caso da internacionalização de uma empresa do ramo alimentício.

No presente estudo, foram desenvolvidas quatro categorias analíticas para auxiliar na resposta ao problema de pesquisa, sendo estes, os fatores competitivos, fatores do macroambiente; o mimetismo institucional e a *performance* comparada ao nível de aspiração. A operacionalização da pesquisa se dará por meio de análise documental, a partir de dados secundários, com consultas em bibliografias e sites. Além disso, através da análise do conteúdo, serão analisados os dados primários, advindos da aplicação de entrevistas semiestruturadas com três gestores responsáveis pelo setor estratégico, setor de produção e setor de exportação, respectivamente, tendo como base a análise das metas de vendas da empresa ao longo dos anos.

O modelo conceitual da pesquisa é apresentado na Figura 01, elaborado a partir dos modelos de Fabian, Molina e Labianca (2009) e de Wennberg e Holmquist (2008) que expressam quatro variáveis e suas possíveis relações com a decisão de internacionalizar atividades.

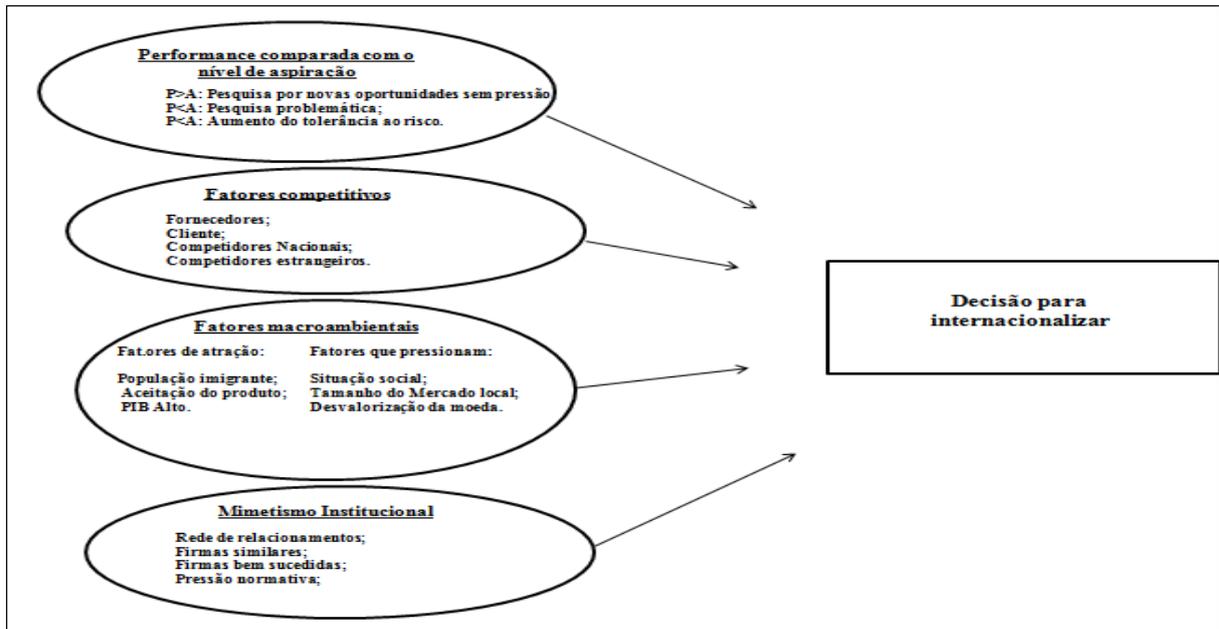


Figura 1- Fatores influenciadores na decisão da empresa em internacionalizar.
Fonte: Molina e Labianca (2009); Wennberg e Holmquist (2008).

No Quadro 2 apresentam-se as variáveis, bem como os autores que embasaram o diagnóstico, com base no modelo apresentado, como sendo fatores influenciadores na decisão da empresa Germani Alimentos de internacionalizar.

Fatores influenciadores	Variáveis	Autores para embasamento
Performance comparada ao nível de Aspiração	Performance menor ou maior que aspiração	WENNBERG; HOLMQUIST, 2008; CYERT; MARCH, 1963.
Fatores competitivos	Fornecedores	MEYER, 2004; STAL; CAMPANÁRIO, 2010.
	Clientes	MEYER, 2004; STAL; CAMPANÁRIO, 2010.
	Competidores nacionais	MEYER, 2004; STAL; CAMPANÁRIO, 2010.
	Competidores estrangeiros	MEYER, 2004; STAL; CAMPANÁRIO, 2010.
Fatores Macroambientais	Variáveis que atraem a internacionalização.	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2012; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA e COMÉRIO, 2009.
	Variáveis que pressionam internacionalização.	SATO; ANGELO, 2007.
Mimetismo institucional	Rede de relacionamentos	MEYER; ROWAN, 1977; HAUNSCHILD; MINER, 1997.
	Firms similares	MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991; HAUNSCHILD; MINER, 1997.
	Firms bem sucedidas	HAUNSCHILD; MINER, 1997.
	Internacionalização de empresas bem sucedidas do mesmo setor.	HAUNSCHILD; MINER, 1997.

Quadro 2 -Fatores influenciadores na decisão da empresa Germani Alimentos em internacionalizar
Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas ocorreram durante o mês de maio de 2013 e foram guiadas por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido (YIN, 2001). O aporte de informações incluídas no protocolo foi obtido por meio de documentos, fotos, vídeos, histórias de vida, entrevistas, relatórios de pesquisa, arquivos de propriedade da empresa em estudo, etc.

A entrevista com os gestores foi transcrita e combinada, com outras fontes de dados presentes no protocolo de pesquisa. Após essa etapa, partiu-se para a análise dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Nesta fase, foram quantificados e analisados a presença, os significados e os relacionamentos de palavras e conceitos nas entrevistas empreendidas, o que possibilitou a realização de inferências a partir das mensagens codificadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados do estudo, com a análise das variáveis delineadas.

4.1 O Caso Germani Alimentos

A empresa Germani Alimentos foi fundada em 1892, por imigrantes vindos da Europa que produziam artesanalmente farinha de trigo em um pequeno moinho na serra gaúcha. Atualmente, a empresa de capital 100% nacional pertence ao conglomerado Francisco Stedile – conhecido também por sua atuação na área metal mecânica e possui, aproximadamente, 515 colaboradores.

O parque fabril da Germani Alimentos, o qual possui grande capacidade produtiva de massas e biscoitos, localiza-se em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. No complexo industrial são produzidos um mix formado por massas, biscoitos e cereais para as tradicionais marcas Germani, Coroa, Filler e Corsetti. A empresa conta também, com uma unidade moageira e uma unidade de silos, em Caxias do Sul, no mesmo Estado, onde são triturados e armazenados milhares de toneladas de grãos de trigo. A farinha proveniente desses grãos abastece a unidade fabril e também é comercializada para indústrias e varejos de todo o Brasil.

Presente em diversos estados do país, a estrutura comercial da empresa atende a grandes redes de supermercados, varejos de pequeno, médio e grande porte, distribuidores e atacadistas. Além disso, a empresa também exporta para vários continentes, especificamente Libéria (com menos frequência), Angola, Uruguai e Paraguai. A Germani conta com uma qualificada equipe de funcionários que garante aos produtos fabricados padrões de qualidade internacional, mantendo-se atualizada, moderna e competitiva.

Em relação ao mercado internacional, a organização iniciou seu processo de internacionalização por meio da atividade de exportação, desde 2009, estando há cinco anos no mercado estrangeiro. Logo, a Germani Alimentos expandiu sua área de atuação da América Latina para a América Central e África; e está abrindo mercados na Ásia e na Península Arábica. A forma de captar novos clientes se dá através da participação em feiras de negócios.

No ano de 2010, a partir da substituição da gestora de exportação, ocorreu uma reestruturação completa do departamento de exportação da empresa, foram atualizadas as embalagens para outros idiomas (antes, somente algumas embalagens continham idiomas inglês e espanhol) e agregaram-se mais produtos para serem comercializados no mercado externo. Em 2014, a empresa foi agraciada com o Prêmio Exportação Rio Grande do Sul (RS), concedido anualmente pelo Conselho do Prêmio Exportação do RS — composto por entidades representativas do segmento no Estado, na categoria Destaque Setorial em Alimentos, mostrando a legitimidade da organização no mercado competitivo.

4.2 Performance comparada com o nível de aspiração

Com base nas entrevistas verificou-se que, anteriormente ao ano de 2010, as metas de vendas para o mercado interno e também as metas estabelecidas para o mercado externo não se apresentavam satisfatórias. Desse modo, os gestores da empresa Germani verificaram a necessidade de reestruturarem o setor estratégico, no mesmo ano citado.

Em relação ao mercado internacional, identificou-se que a *performance* da organização estava abaixo do nível de aspiração, ou seja, o volume de exportação era inferior ao planejado. Uruguai e Paraguai constavam como países que a empresa geralmente exportava, porém sem frequência e volume e proporção pouco expressivos. Além disso, a maioria das embalagens dos produtos não estava adaptada para idiomas como inglês e espanhol.

Entretanto, no ano de 2010, contratou-se um novo gestor para o departamento de exportação, que buscou realizar um diagnóstico dos problemas que afetavam a empresa, tais como, falta de adaptação das embalagens dos produtos e pouca atratividade dos mesmos para os mercados alvo. Tal constatação vai ao encontro do pensamento de Cyert e March (1963) que ressaltam quando a *performance* for menor que o nível de aspiração, surge o entendimento em relação às necessidades de melhoria organizacional, o que leva à realização de pesquisas problemáticas para alcançar o mercado externo.

Nesse sentido, o novo gestor buscou estabelecer algumas estratégias, como a atualização de algumas embalagens para os idiomas francês e árabe, bem como inglês e espanhol, com o intuito de aumentar a participação da empresa no mercado externo, a fim de atingir países situados nos continentes Africano e Asiático que, em sua maioria, se utilizam desses idiomas. Notou-se que as ações da Germani estão em consonância com o estabelecido por Wennberg e Holmquist (2008) os quais expõem que se a *performance* for menor que o nível de aspiração, a empresa verificará que é necessário realizar melhorias em suas operações, e assim, passará a correr mais riscos na busca por novas experiências.

Diante das estratégias implementadas houve a expansão dos negócios da organização para o continente Africano. A Angola foi um dos países a negociar com a empresa Germani, devido ao fato da língua portuguesa ser o idioma oficial do país, demonstrando proximidade comercial. As negociações com o país, em alguns momentos, apresentaram dificuldades, pois o local passou por Guerra Civil e houve problemas na obtenção da moeda oficial, o dólar. Percebe-se que apesar do risco de atuar em algumas nações no comércio internacional, como Angola, a empresa Germani não se mostrou avessa aos riscos, pois apresenta uma linha de produtos competitiva e diversificada. Para tanto, os gestores buscaram novos contatos com importadores e ampliaram o volume de clientes, a fim de agregarem valor aos produtos e proporcionar que sejam demandados no mercado externo.

Atualmente, a Germani tem atingido suas metas e esta em processo de expansão no mercado nacional e internacional. Os países em negociação, no ano de 2014, são: Arábia Saudita, Iêmen, Índia, Paquistão, Haiti, Porto Rico, Estados Unidos, Argélia, Marrocos, Chile, Peru, Equador, Bolívia, Argentina, México, entre outros, demonstrando a expansão para diferentes continentes. Conforme entrevistas realizadas, consta que a meta aumentou em 200% em relação aos objetivos organizacionais, devido aos excelentes resultados atingidos em 2013. Portanto, a empresa segue estipulando metas ambiciosas com o objetivo de ampliar ainda mais seu escopo de atuação.

Em relação à *performance* acima do nível de aspiração, com base nos estudos de Wennberg e Holmquist (2008) e Cyert e March (1963), verificou-se que embora a empresa apresente uma *performance* em crescimento, ainda não há indícios de que esteja acima da aspiração, já que a busca por novas oportunidades, ainda apresenta comprometimento de grande quantidade de recursos e tempo.

De maneira geral, percebe-se que a organização está em plena expansão para o mercado internacional e à medida que os objetivos da organização em estudo estão sendo alcançados,

esta tende a estabelecer metas maiores em virtude de suas ações estratégicas estarem sendo bem sucedidas no mercado externo.

4.3 Fatores do ambiente competitivo

Ao indagar os gestores sobre a internacionalização de clientes e fornecedores, bem como de competidores nacionais, verificou-se que os mesmos não possuem relação com a decisão de a empresa internacionalizar suas atividades, ou seja, os mesmos não representaram fatores competitivos para a organização em estudo.

Uma possível explicação justifica-se pelo fato de clientes da organização não estarem internacionalizando-se, já que o setor supermercadista brasileiro, a partir de 1995, recebeu inúmeras multinacionais estrangeiras pertencentes a grupos holandeses, franceses e americanos (SEGRE; WERNER, 2003; NASCIMENTO et al. 2007). Portanto, houve um acréscimo de organizações multinacionais que adquiriram empresas nacionais de menor porte no país.

Além do exposto, o setor alimentício brasileiro está em expansão, estimulado pelo desenvolvimento da economia do país. Por isto, acredita-se que a concorrência de marcas nacionais não oferece riscos ao posicionamento da Germani Alimentos no mercado internacional, já que é necessário o desenvolvimento de estratégias diferenciadas para concorrer em diferentes mercados.

Dentre os fatores do ambiente competitivo verificou-se que a entrada no mercado doméstico de concorrentes estrangeiros, através de produtos como massas, principalmente de origem uruguaia e italiana, influenciou a saída da empresa para o exterior. Esse posicionamento vai ao encontro dos estudos de Meyer (2004), Stal e Campanário (2010) os quais ressaltam que a entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional influencia na decisão de empresas nacionais diversificarem riscos ao buscar o comércio internacional para não depender apenas da clientela de seus países de origem.

4.4 Fatores do macroambiente

Diante dos fatores macroambientais levantou-se as variáveis que atraem a internacionalização, bem como variáveis que pressionam esse processo.

Quanto às variáveis que atraem a empresa Germani, constatou-se que a decisão estratégica de internacionalizar advém de proximidade geográfica ou cultural, bem como através das deficiências de um país em atender seu mercado interno. Desse modo, verificou-se que a empresa atua em países como Angola, Paraguai e Uruguai.

A Angola apresenta dificuldades em produzir produtos alimentícios que supram a demanda do país, o que atrai a entrada de empresas estrangeiras em seus mercados. Além disso, constata-se que o uso do idioma português pela população angolana mostra-se um fator atrativo para a empresa Germani ter decidido investir nesse mercado, demandando poucos investimentos nos produtos da marca. As considerações assemelham-se ao posicionamento de Sato e Ângelo (2007) que relacionam o grande volume de exportação de vinhos do Brasil para a Angola com o fato de o português ser a língua oficial do país, o que para os autores aproxima culturalmente ambos os países, facilitando, assim, o processo de exportação.

A proximidade física de países como Paraguai e Uruguai com as cidades brasileiras mais desenvolvidas em matéria de setor terciário tende a facilitar, sobremaneira, a exportação de serviços em todos os modos de prestação e também pode favorecer o fluxo de investimentos brasileiros para nichos de mercado insuficientemente providos por empresários locais como distribuição e vendas no varejo e atacado (supermercados, lojas de departamentos).

Cabe ressaltar que a empresa possui uma linha de produtos consideravelmente grande, oferecendo massas, biscoitos da linha Filler e Germani, assim como feijão, lentilha, derivados

de milho, aveia, entre outros. Diante disso, estes produtos podem ser amplamente demandados no mercado internacional, especialmente em mercados importadores de alimentos, tais como, Argélia, Iêmen e Angola que não possuem estrutura para abastecer de forma autossuficiente sua população.

O fato de existirem comunidades de brasileiros no exterior não representou influência na decisão da Germani de internacionalizar suas atividades, já que a maior demanda dos emigrantes brasileiros advém de produtos étnicos, como cachaça, churrasco e *tortilla* - no caso dos fabricantes mexicanos - os quais a empresa Germani não oferta (BORGES, REIS e FLEURY, 2009).

Como fatores que pressionaram a internacionalização, buscou-se levantar questões relacionadas à situação social, tamanho do mercado local e desvalorização da moeda (CATEORA, 1996; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007; SANDBERG, 2012), porém apontase que não foram averiguados a influência de qualquer uma das variáveis elencadas no processo da empresa Germani. Entretanto, o alto preço dos fretes de mercadorias e existência de muitas taxas e impostos no mercado nacional, assim como a isenção de impostos na exportação, são fatores que influenciam a empresa em seu processo de internacionalização.

Com base nas entrevistas, ainda que o Brasil apresente desequilíbrios sociais, tais como, tráfico de drogas, sequestros e corrupção política, a empresa Germani segue mantendo suas atividades no mercado nacional, devido à expansão do consumo por produtos alimentícios no país.

Na próxima seção delineiam-se fatores miméticos institucionais que podem ter relação com a decisão da empresa em internacionalizar.

4.4 Fatores miméticos institucionais

Os fatores miméticos institucionais pesquisados com os gestores relacionaram-se à rede de relacionamentos, firmas similares, firmas bem sucedidas e pressões normativas. Aspectos econômicos, tais como, incentivos à exportação influenciaram a organização para internacionalizar, porém a empresa não se detém apenas a estes aspectos.

Identificou-se que as redes de relacionamento da empresa Germani expandiram-se devido à participação em feiras de negócios, como a *International Sweet and Biscuit Fair Cologne* (ISM), em Colônia, na Alemanha, a *Gulfood*, em Dubai e também a *China World Brands Import Fair* (Chimport), na China. Nesse sentido, a estratégia de participação em feiras auxiliou na captação de novos mercados, expandindo contatos e conquistando novos clientes, em virtude da apresentação do negócio para o mercado estrangeiro.

A entrada bem sucedida de empresas do mesmo ramo de alimentação no mercado internacional também possui forte relação com a internacionalização da empresa Germani. O sucesso da concorrente, que atua no mesmo segmento, influenciou a vislumbrar oportunidades no mercado internacional, servindo de modelo para a estruturação do composto de marketing em consonância com as exigências de mercado de países desconhecidos.

Os incentivos governamentais, na forma de isenção de impostos para exportação, são instrumentos facilitadores e, por isso, influenciaram na decisão da empresa Germani em atuar no mercado externo. Pesquisadores da teoria institucional consideram que estímulos oriundos do governo ou de associações do setor podem ser entendidos como pressões normativas que, caso não sejam respeitadas, podem originar sanções a empresas que a ignoram (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991). Contudo, evidencia-se que aspectos econômicos foram levados em consideração pelos gestores da empresa devido aos estímulos governamentais para internacionalização.

Por fim, com base nas entrevistas com os gestores participantes da pesquisa, elaborou-se o Quadro 3, demonstrando trechos que apontam as evidências que foram discutidas nos resultados deste estudo.

Fatores influenciadores	Evidências
<p align="center">Performance comparada ao nível de aspiração</p>	<p>“Temos um setor de vendas que pré define uma meta no mercado nacional, nos estados do Sul e Sudeste e também metas de exportação. Tínhamos capacidade de produção, porém não estávamos atingindo os resultados”.</p> <p>“O volume e a proporção de exportação eram bastante pequenos e a maioria das embalagens não estavam atualizadas (eram poucas que tinham Inglês e o Espanhol). Exportávamos para o Uruguai e para o Paraguai, mas não era uma relação de parceria comercial, os embarques não eram frequentes, então notei que pela quantidade de produtos, poderíamos atingir vários mercados e deveríamos buscar mais importadores, ter mais clientes e agregar mais produtos”.</p> <p>“Foi constatado que em alguns locais na África, o idioma praticado é o Francês e o idioma árabe abre portas, para todo os Emirados Árabes”.</p> <p>“Em Angola já tivemos dificuldade de obter dólar devido ao seu governo, pois teve guerra civil. Agora está melhor, mas estão em constantes mudanças”.</p> <p>“Notei que tínhamos uma necessidade de buscar mais importadores, de ter mais clientes, e agregar mais produtos. Nossa linha é bastante grande, temos massas, biscoitos da linha Filler e Germani, temos a linha da Corsetti que contempla feijão, lentilha, derivados de milho, aveia, entre outros. Como temos muitos produtos, temos a consciência que existe demanda desses itens em outros países”.</p> <p>“No ano passado praticamente em todos os meses atingimos nossa meta. Hoje as metas desse ano são bem maiores do que as estabelecidas em anos passados. É gradativo, quanto mais tu atinge, mais irá aumentar a tua meta no próximo ano. Em resumo, aumentou aproximadamente 200% com relação ao objetivo. Isso é contagiante, pois você nota que está dando resultado”.</p> <p>“Atualmente temos negociações em andamento com a Arábia Saudita, Iêmen, Índia, Paquistão, Haiti, Porto Rico, EUA, Argélia, Marrocos, Chile, Peru, Equador, Bolívia, Argentina, México, entre outros”.</p>
<p align="center">Fatores competitivos</p>	<p>“Existem fornecedores estrangeiros que fornecem principalmente massas. Inclusive, muitas massas uruguaias e italianas são vendidas em Santa Cruz - eu diria no Brasil. Notamos que os concorrentes do Uruguai confrontam com as nossas vendas, porque eles têm um trigo diferenciado. É uma massa com mais nutrientes e impacta nas nossas vendas no mercado nacional”.</p>
<p align="center">Fatores macroambientais</p>	<p>“Em Angola, eles não possuem mão de obra qualificada, não tem maquinário, então eles importam grande parte de alimentos, desde arroz, farinha, biscoitos. Em Angola eles falam português, então facilitam as negociações e divulgação do produto. Notamos então que em Angola seria um lugar propício para exportar. Possuímos contrato de exclusividade com os importadores para não ter conflito entre as marcas e assim não oferecemos nossos produtos a outros importadores de lá”.</p> <p>“Hoje a nossa dificuldade no mercado nacional é vender nos estados mais acima, devido à questão logística, pois o frete se torna muito alto para regiões do norte e nordeste. É uma dificuldade que nós estamos enfrentando. Quanto à exportação, quando nós vamos oferecer um produto para um determinado país, é necessário verificar o frete daqui de Santa Cruz até Rio Grande, além das despesas portuárias. Não tem ICMS, nem impostos na exportação, o que é um facilitador e benéfico. No mercado nacional as taxas e impostos são muito elevadas, além de despesas de frete, nas quais se tornam pontos negativos na negociação”.</p> <p>“(…) Eu acredito que o consumo no Brasil vai permanecer, mesmo tendo muitas empresas atuando no mercado (…)”.</p>
<p align="center">Fatores miméticos</p>	<p>“Algumas vezes buscamos informações, novidades dos concorrentes. Por exemplo, um determinado concorrente no setor alimentício muito forte que atualmente está exportando para muitos países, decidi criar uma unidade produtiva nos EUA, de tanta demanda que eles têm nos EUA. Sabemos que existe a demanda para o produto, tendo boa qualidade, boa apresentação, embalagem atrativa, o que faz com que o cliente tenha vontade de comprar o produto”.</p>

Quadro 3 – Apresentação de evidências
Fonte: entrevistas aplicadas pelos autores

Com a apresentação do Quadro 3, acredita-se que diversos fatores influenciaram na internacionalização da empresa Germani. Como fator principal e decisivo têm-se a *performance* abaixo do que se esperava, no ano de 2010, tanto nos mercados interno e externo. Sendo assim, a contratação de um gestor capacitado para o setor de exportação supriu os objetivos organizacionais, através da elaboração de novas estratégias para o mercado internacional, o que garantiu a expansão da organização. Além disso, os incentivos governamentais para a exportação facilitaram o desenvolvimento da empresa a buscar patamares mais complexos.

5 CONCLUSÕES

Tendo como referência os estudos de Fabian, Molina e Labianca (2009) e de Wennberg e Holmquist (2008) o presente trabalho objetivou analisar os fatores competitivos que potencializaram a decisão da empresa exportadora Germani Alimentos em atuar no mercado internacional. Além disso, buscou-se verificar as variáveis que se relacionam com a decisão da empresa em expandir o horizonte atuação para o exterior, bem como verificar variáveis macroambientais e institucionais do processo de internacionalização. Logo, constatou-se que algumas ações e certos atributos da empresa Germani, bem como fatores externos a mesma, influenciaram em sua decisão de adentrar no comércio internacional.

A *performance* abaixo do que a empresa esperava quanto aos objetivos traçados, resultou na reestruturação da organização, principalmente do setor de exportação, com a contratação de um novo gestor, no ano de 2010. Para tanto, foram estabelecidas ações de marketing para aumentar o volume de vendas, tanto no mercado interno e externo. Ainda, ressalta-se que o momento atual da empresa, que pode ser considerado bom, pois a organização além de estar atingindo as metas de exportação e vendas internas, encontra-se em fase de negociações com importadores de vários países.

Os fatores influenciadores da Germani Alimentos para decidir internacionalizar não se limitam ao macroambiente, já que a linha de produtos aliada à perspicácia dos gestores em adaptar o composto de marketing às especificidades do mercado internacional representaram variáveis que exercem influência na decisão de iniciar o processo de internacionalização.

O Brasil torna-se um mercado atrativo para diversas empresas, em virtude do crescimento econômico e a maior distribuição de renda. Nesse contexto, a organização em estudo busca investir recursos tanto no mercado nacional e internacional. Porém, a modificação de posicionamento da Germani apresenta-se coerente, já que não atua de forma passiva no mercado, pois diante da velocidade da concorrência num mundo globalizado, depender de uma cartela limitada de clientes colocaria a empresa em risco.

Além disto, os fatores institucionais, como a carga de impostos e a incidência de excessivas taxas no transporte rodoviário brasileiro afetam a competitividade dos preços da empresa em outros estados brasileiros, demonstrando barreiras para o crescimento no mercado doméstico. Isto, aliado aos incentivos governamentais, influencia a empresa a buscar o comércio internacional como alternativa de desenvolvimento. As capacidades e vantagens do processo de internacionalização para empresas brasileiras podem ser apresentados através do caso da empresa Germani, que adaptou e investiu recursos para ampliar seus negócios no mercado externo, por meio da remodelação de seu composto de marketing e aumentou sua competitividade. Com isto, a organização melhorou sua *performance* em relação aos objetivos traçados, bem como ganhou legitimidade no mercado interno, demonstrado pelo prêmio atingido no ano de 2014.

Como limitações o estudo toma como objeto de investigação um único caso, escolhido pela experiência da Germani Alimentos no mercado nacional, porém o mesmo pode refletir a realidade que prepondera na estrutura mercadológica brasileira. Cabe ressaltar que devido ao método de pesquisa empregado, os achados da investigação não podem ser generalizados. No entanto, acredita-se que as informações podem contribuir para o entendimento mais profundo dos fatores que levam as empresas brasileiras a buscarem o mercado externo. Ainda, recomenda-se a ampliação da investigação para mais empresas do setor, bem como de outros setores exportadores, a fim de contribuir para o campo dos negócios internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A.; D.; FARINA, M. C. Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada: análise da capacidade de integração e manutenção das competências. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 5, p. 39-51, 2007.
- AUGIER, M.; MARCH, J. G. The economic psychology of Herbert A. Simon: introduction to a special issue. *Journal of Economic Psychology*, v. 24, n. 2, p. 135-141, 2003.
- BORGES, J. F. ; REIS, G. G. ; FLEURY, M. T. L. Da América Latina para o Mundo: a Internacionalização de Empresas Latino-Americanas que atendem ao Consumo Final de Alimentos. In: IV Encontro Estudos em Estratégias - 3Es, 2009, Recife. IV Encontro Estudos em Estratégias - 3 Es, 2009. p. 102-102. CATEORA, P. R. *International Marketing*, 9th ed., Chicago: Irwin 1996.
- CAVUSGIL, S.T.; KARDES, I. Brazil: Rapid development, internationalization and mid class formation. *Internext*. v.8, n.1, Art.1, p.1-16, 2013.
- CERIBELI, D. L.; DA SILVA, D.F.; QUEIROZ, I.G.; FERREIRA, C.L.; CORONEL, D.A.; LÍRIO, V.S. Orientação regional e competitividade do agronegócio da cachaça para a Alemanha e os Estados Unidos. *Revista de Política Agrícola*. Nº 3Jul./Ago./Set. 2010.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- DELOITTE. *Competitive Brazil: challenges and strategies for the manufacturing industry*, 2012. Disponível em: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-brazil/Local%20Assets/Documents/Ind%C3%BAstrias/Manufatura/livro_ingles.pdf. Acesso: 18.07.2013.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL e DiMAGGIO. *The new institutionalism in organizational analysis*. pp. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. *Columbia Journal of World Business*, p.47-59, Fall. 1989.
- FABIAN, F.; MOLINA, H.; LABIANCA, G. Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. *Manag int Rev*. 49: PP. 537–563, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São paulo: Ed. Atlas. 175p. 2002.
- GLÓRIA, T. B.; ROCHA, A.; LEVY, B. P. A Internacionalização da B2W Companhia Global de Varejo. *Revista brasileira de casos de ensino*. Vol. 3, No 1: janeiro-junho 2013.
- HANLEY, T. Competing in an evolving landscape. In: DELOITTE. *Competitive Brazil: challenges and strategies for the manufacturing industry*, 2012. Disponível em: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-brazil/Local%20Assets/Documents/Ind%C3%BAstrias/Manufatura/livro_ingles.pdf. Acesso: 18.07.2013.

- HAUNSCHILD, P. R.; MINER, A. S. Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, 1997, pp. 472–500.
- KHANNA, T., PALEPU, K. Emerging giants: building world-class companies in developing economies. *Harvard Business Review*, 84 (100), 60–70 October, 2006.
- MACHADO, E. F.; PONTILI, R. M. PIB, Taxa Selic e sua influência sobre os investimentos em formação de capital fixo na economia brasileira. *VII Seminário do centro de ciências sociais aplicadas*. Campus de Cascavel. Cascavel – PR – 17 a 19 de junho de 2008.
- MADSEN, T. K. Internationalization research: The impact of the Carnegie school. *Scandinavian Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 373-384, 2005.
- MANGAN, F. et al. Production and marketing of vegetables for the ethnic markets in the United States. *Hortic. Brasileiro*. vol.26, n.1, pp. 6-14. ISSN 0102-0536, 2008.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2, pp. 340–363, 1977.
- MEYER, K. Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies, *Journal of International Business Studies*, 35, 4, pp. 259–276, 2004.
- MENEZES, N. B. A Política Governamental Brasileira de Incentivo à Internacionalização de Empresas (1997-2005). Seminário Brasileiro de estudos estratégicos internacionais SEBREEI. *Integração Regional e Cooperação Sul-Sul no Século XXI*. Porto Alegre, 2012.
- NASCIMENTO, R. P.; BARRETO, F.; AVELINO, E.; GOMES, L. Vantagens da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: Estudo de Caso no Setor de Supermercados. In: *IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2007, Resende. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, New York: The Free Press, 1980.
- QI, L. The Relationship between Growth, Total Investment, and Inward FDI : Evidence from Time Series Data. *International Review of Applied Economics*, 21, 1, pp. 119-133, 2007.
- ROMO, F. P.; SCHWARTZ, M., The Structural Embeddedness of Business Decisions: The Migration of Manufacturing Plants in New York State 1960 to 1985, *American Sociological Review*, 60, 6, pp. 874-907. 1995.
- SANDBERG, S. Internationalization processes of small and medium size enterprises: Entering and taking off from emerging markets. *Doctoral dissertation*. School of Business and Economics, Linnaeus University, 2012.
- SATO, G. S.; ANGELOA, J. A. Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. *Informações Econômicas. Instituto de Economia Agrícola*, v. 37, p. 15-25, 2007.
- SEGRE, L. M.; WERNER, A. Estratégias, Competências e Crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. *Adm. MADE* (Universidade Estácio de Sá), Rio de Janeiro, v. 3, n.1, p. 1-15, 2003.
- SILVA, A. S. P.; SCHERER, C. E. M.; PORSSSE, A. A. A Nova Classe C: Alterações de Consumo e seus Efeitos Regionais. XVI Encontro de Economia da Região Sul - ANPEC/SUL, *Anais...*, Curitiba, Paraná, 2013.
- STAL, E.; CAMPANARIO, M. A. Empresas multinacionais de países emergentes: o crescimento das multilatinas. *Economia Global e Gestão*, v. XIV, p. 55-73, 2010.
- SHIFTER, M.; JAWAHAR, V., State Building in Colombia: Getting Priorities Straight. *Journal of International Affairs*, 58, 1, 2004, pp. 143-155.
- TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, p. 198- 215, 2007.

- WENNBERG, K.; HOLMQUIST, C. Problemistic search and international entrepreneurship. *European Management Journal*, n. 26, p. 441- 454, 2008.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p., 2001.
- ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42, 5, p. 726–743, 1977.