
ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CACHAÇARIA WEBER HAUS

Uihl Anderson Gonçalves Pereira
Universidade Feevale, RS, Brasil

Vanessa Theis
Universidade Feevale, RS, Brasil

Dusan Schreiber
Universidade Feevale, RS, Brasil

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias de internacionalização da Cachaçaria Weber Haus. A pesquisa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão teórica sobre o tema de internacionalização de empresas, foi conduzida utilizando a abordagem qualitativa e como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade com um gestor da organização. Os resultados demonstram estratégias e formas eficientes de captar clientes em novos mercados. Desde a primeira inserção no mercado internacional, a empresa trabalha com exportação direta, prezando pela qualidade e rastreamento do seu processo produtivo, o que lhe proporcionou ser uma das organizações mais premiadas do seu segmento.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias de Entrada em Mercados Externos. Marketing Internacional.

ABSTRACT

This work aims to analyze the internationalization strategies of Cachaçaria Weber Haus. The research, exploratory and descriptive, based on literature review on the topic of internationalization of companies, was conducted using qualitative approach and as a technique for data collection in-depth interview with a manager of the organization. The results demonstrate strategies and efficient ways to capture customers in new markets. Since first entering the international market, the company works with direct export, tracking and maintaining the quality of their production process, which afforded him to be one of the most awarded organizations in its segment.

Keywords: Internationalization. Entry Strategies for Foreign Markets. International Marketing.

1. INTRODUÇÃO

A globalização está cada vez mais presente nas empresas e tem contribuído para a expansão dos horizontes para o âmbito internacional. As organizações têm percebido que está mais difícil permanecer apenas no mercado local, devido à grande concorrência. No mercado internacional, as empresas têm mais facilidade de acesso à tecnologia e inovação, mas, para conseguir a inserção nesse mercado, a organização primeiramente deve efetuar uma análise sobre as estratégias de internacionalização a serem empregadas.

Pipkin (2003) acredita que a busca por mercados internacionais começou pela necessidade das organizações encontrarem novas oportunidades de negócios, obter maior lucro e conquistar um maior número de clientes. Neste sentido, esta pesquisa objetiva analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa Cachaçaria Weber Haus, visando à inserção e adaptação dos seus produtos no mercado internacional. O estudo deste tema

tem o propósito de elucidar as oportunidades e necessidades encontradas neste ramo de atuação, onde se acredita existir a carência de um produto de qualidade, por parte da concorrência.

Para atingir o objetivo geral, pretende-se: (i) Identificar os métodos já utilizados; (ii) Analisar os melhores métodos de inserção; e (iii) Identificar e analisar os fatores da exportação.

Com o intuito de responder a questão levantada e de atingir os objetivos, é necessário interagir com os métodos das estratégias de internacionalização utilizados pela organização. Para dar continuidade à pesquisa, é necessário abordar o estudo de forma exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, através de uma pesquisa semiestruturada, buscando analisar quais os melhores métodos de inserção de produtos no mercado internacional.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A seguir, abordam-se bases conceituais que envolvem o processo de internacionalização de produtos e empresas.

2.1 ESTRATÉGIA

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia como sendo os propósitos da administração, para reunir resultados coerentes com os objetivos da organização. Segundo Oliveira (1997), o objetivo das estratégias empresariais é determinar o rumo para o qual a empresa deseja seguir e quais mercados ela deseja dominar.

Cabral (1998) conceitua estratégia como um processo para harmonizar o sistema de decisões. Portanto, as decisões estratégicas, além de posicionar a organização, facilitam o processo de mudanças perante adversidades. Estas determinações definem quais os melhores caminhos a serem seguidos, para alcançar seus objetivos, delimitando o seu nicho de mercado e os recursos necessários para esse propósito. Por sua amplitude, as decisões estratégicas concentram-se na eficácia global e não na eficiência de tarefas individuais.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), as definições de estratégias estão divididas em três tópicos: (i) A formulação da estratégia: desenvolvimento da estratégia; (ii) Implementação da estratégia: colocar a estratégia em ação; e (iii) Controle da estratégia: modificar a estratégia ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

2.2 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

De acordo com Keegan e Green (2003), a visão de boas oportunidades nos mercados externos, que representam maiores lucros que o mercado local, deixando de depender de apenas um nicho, incentiva as empresas a se internacionalizar. Júnior (2005) define que a criação de blocos econômicos, com o intuito de diminuir as distâncias comerciais, é extremamente benéfico para as empresas, tornando o processo de internacionalização um meio das organizações sobreviverem em tempos de crise, em determinados locais. Conforme Kotler (1998), se as empresas aumentarem sua competitividade nos mercados globais, melhor se adaptarão às mudanças, remodelando suas práticas e estratégias de negócio.

De acordo com Cyrino e Penido (2007), as organizações buscam a inserção internacional, devido ao mercado local já não oferecer mais perspectivas de crescimento, limitando a lucratividade das mesmas. Outro motivo é a visão de melhores oportunidades de investimento. Os autores destacam, ainda, que os principais benefícios dessa internacionalização são: expansão de mercados, melhoria da eficiência e aprendizagem.

Um dos benefícios da internacionalização, apresentados por Cyrino e Penido (2007), é a obtenção de conhecimento, sendo que toda aprendizagem atrai para a

organização uma alavancagem das competências, trazendo consigo novos produtos, segmentos e conceitos.

Czinkota (2001) comenta que o ato de internacionalização de uma organização é uma estratégia imprescindível nos dias de hoje, pois desenvolve uma mentalidade global, estrutura-se para as necessidades e a cultura de cada país, diversifica seu mercado, atualiza-se sobre as tendências e adquire experiência e competitividade, perante os demais concorrentes. Pipikin (2011) instrui que as organizações, que desejam ingressar no mercado global, devem atentar às novas estratégias de marketing internacional. Somente com este embasamento, poderá ser possível adentrar neste mercado, onde cada país tem a sua particularidade.

2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTO PELA ESCOLA DE UPPSALA

O Modelo de Uppsala, que recebeu este nome por ter sido desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Uppsala, procura explicar como a organização escolhe seus mercados e quais os modos de entrada adotados quando se internacionaliza. Para Weisfelder (2001), a preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer deste processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior. O modelo prevê ainda a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem, em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977).

O ponto de partida do modelo é a incerteza no desconhecimento e a falta de recursos. O modelo defende que quanto mais distintos forem os mercados mais resistência existirá em entrar neles, esse fenômeno é denominado “distância psíquica”. Essa distância é influenciada pelo nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977; CARLSON, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Desta forma, a expansão é dirigida a países mais próximos às vezes das operações existentes, de forma gradual, pois quanto maior as diferenças entre os países, maiores as incertezas no processo de internacionalização.

No Modelo de Uppsala, o conhecimento experiencial (também chamado tácito) é considerado o mais relevante para a tomada de decisão das empresas (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973). Eriksson, Johanson, Majkgard e Sharma (1997) propõem que os principais componentes do conhecimento experiencial seriam: conhecimento do negócio, baseado na experiência com clientes, o mercado e competidores; conhecimento institucional, baseado na experiência com o ambiente institucional, governamental, legal, moral etc.; e conhecimento sobre internacionalização, baseado na experiência da empresa em usar suas capacitações e recursos para engajar-se em operações internacionais e particularmente capaz de reduzir a incerteza advinda da distância psíquica e a necessidade de seguir sequencialmente a cadeia de estabelecimento (Eriksson, Majkgard, & Sharma, 2000). A identificação de que a

empresa dispõe ou não de determinado tipo de conhecimento influencia as decisões relativas a mercados externos (Eriksson, Majkgard, & Sharma, 1997).

Como parte desse mecanismo, Johanson e Vahlne (1977) apresentam uma classificação do conhecimento dentro de uma perspectiva mercadológica. Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser distinto entre conhecimento geral e conhecimento específico. O conhecimento geral de mercado pode ser caracterizado através de métodos de marketing, características comuns de certos tipos de clientes, entre outros. Esse tipo de conhecimento pode ser frequentemente transferido de um país para outro, o que facilita o crescimento lateral para a empresa, ou seja, o estabelecimento de atividades tecnicamente similares em ambientes de negócios dissimilares. Como a própria expressão já indica, o conhecimento específico de mercado caracteriza-se pelo conhecimento de características do mercado nacional específico, como padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, entre outras. Esse tipo de conhecimento pode ser adquirido principalmente através de experiências no próprio mercado. No entanto, como essa experiência é adquirida através de um longo processo de aprendizagem em conexão com as atividades correntes, essa é uma importante razão pela qual o processo de internacionalização geralmente emana lentamente.

2.4 ESCOLHA DO MERCADO ALVO

Para Kotabe e Helsen (1999), a seleção do mercado-alvo é um processo fundamental, no progresso de uma estratégia de crescimento da organização. Neste sentido, as empresas programam variadas abordagens para esta escolha. Conforme o autor, a escolha do mercado-alvo se dá a partir de uma triagem, onde as empresas excluem os países que não suportariam seus produtos ou que não oferecem infraestrutura para esta inserção.

Keegan (2005, p. 164) afirma que selecionar “o mercado-alvo é avaliar e comparar os grupos identificados e selecionar um ou mais que apresentem maior potencial”. O autor apresenta três parâmetros utilizados para discernir as oportunidades de um mercado-alvo, que são: “tamanho atual e potencial de crescimento do segmento; concorrência e compatibilidade com os objetivos gerais da empresa e viabilidade de atingir, com êxito, ao alvo almejado” (KEEGAN, 2005, p. 164).

De acordo com este autor, a concorrência é outro fator de análise muito significativo para a organização, pois não adianta querer entrar em um mercado já saturado. Um mercado ou segmento, onde haja forte concorrência entre empresas do mesmo ramo, deve ser evitado, utilizando uma estratégia diferenciada.

Portanto, é imprescindível que a organização estabeleça suas estratégias, baseadas nas reais necessidades daquele país, sendo criteriosa nas metas que deseja atingir. Também tem o dever de conhecer seus concorrentes, para que consiga diferenciar-se deles, perante o cliente.

2.5 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é uma das principais ferramentas que a organização deve utilizar para alcançar o sucesso desejado no seu processo de internacionalização. Este composto é definido por Churchill e Peter (2005, p. 20)

como uma “combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Neste contexto, Kotler (2000, p. 37) determinam que composto de marketing é um “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Portanto, segundo o autor, não basta apenas à organização ter de definir estratégias de posicionamento e segmentação e aguardar pelo sucesso, faz-se imprescindível também, a criação de um composto de marketing bem estruturado. Sobre isso, Kotler e Keller (2006, p. 17) expõem que “as decisões do *mix* devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais”.

Pipkin (2000) afirma que, antes de ingressar no mercado internacional, a organização necessita efetuar o planejamento estratégico desta ação, visando definir os produtos a serem inseridos e em quais países. É necessário definir, também, se há necessidade de modificações nestes, no que diz respeito à marca e embalagem, antes de serem disponibilizados para os consumidores. Para Kotler (1998), as organizações que operam em mais de um mercado externo, devem se preparar para mudanças, pois hoje isso se torna imprescindível para a permanência de um produto no mercado internacional.

Já Czinkota (2001), define que a organização deve se moldar conforme o país escolhido, atentando para o nível de padronização ou regionalização que este país exige, para a boa venda do produto.

2.5.1 Produto

Os autores Keegan e Green (2000) atestam que o produto pode ser caracterizado por seus aspectos tangíveis (seus atributos físicos) e por aspectos intangíveis, ou seja, o valor e benefícios que o produto transmite ao cliente. Já Bonne e Kurtz (1998), definem produto como um conjunto de atributos criados para satisfazer o consumidor.

Racy (2006) orienta que, em um processo de internacionalização, deve-se analisar se o produto vai suprir o mercado internacional, da mesma forma que ele supre o mercado local, para, a partir desse ponto, fazer pesquisas referentes às exigências de cada país, para o layout do produto. Kotabe e Helsen (2000) afirmam que, cada vez mais, as organizações tem de decidir se desejam criar estratégias padronizadas ou sob medida para seus mercados alvo.

Pipkin (2000) preconiza que a escolha sobre o produto ser padronizado ou adaptado deve ser feita após uma profunda pesquisa de mercado, analisando se este processo vai ser realmente lucrativo para a organização, buscando um equilíbrio na escolha. Conforme Czinkota (2001) há três aspectos que a organização deve considerar, antes de escolher entre padronização ou adaptação: (1) Características locais, regionais ou nacionais, (2) Características do produto, e (3) Condições da empresa.

Keegan e Green (2000) comentam que deve se tomar muito cuidado ao lançar um novo produto no mercado internacional, pois pode haver receio do consumidor por ser um produto estrangeiro. Não se sabe se ele vai aceitar ou se vai ter algum preconceito, referente ao país exportador. Os autores comentam, ainda, que em diversos casos, os produtos estrangeiros conseguem manter certa vantagem, em relação aos produtos nacionais, mas salientam que nem sempre é assim.

2.5.2 Marca

Nickels e Wood (1999) colocam que a marca serve para abreviar e vincular todas as características e benefícios referentes a um produto oferecido. Pipkin (2011) apresenta marca como instrumento agregador de valor, podendo diferenciar determinado produto ou serviço dos demais concorrentes, apresentando o país, no qual ele tem origem.

Czinkota (2001) diz que a marca vai além dos valores financeiros, sendo ela uma estratégia, que transmite valor, qualidade e credibilidade. Segundo o autor, quatro passos devem ser seguidos, para a criação de uma marca. São eles: (1) Atrair atenção dos consumidores; (2) Facilitar a memorização; (3) Promover o posicionamento da empresa, conforme o segmento escolhido; e (4) Diferenciar o produto dos concorrentes.

Cobra (1997) orienta que o posicionamento da marca deve ter relação com o produto, fazendo com que um se associe ao outro e vice-versa, porém devem ser analisadas as particularidades para cada país. Segundo Kotabe e Helsen (2000), se torna vantajoso, para uma empresa, desenvolver uma marca global, pois pode dividir o custo de criação da marca, nos mercados escolhidos para a entrada.

2.5.3 Embalagem

Muitos autores se referem à embalagem como elemento crucial da estratégia de marketing, pois chama a atenção do consumidor e aguça o desejo pela compra. Cobra (1997) afirma que a embalagem tem a função de facilitar a armazenagem, proteger e conservar o produto, posicionar o produto no ponto de venda, facilitar o uso e efetuar a promoção no mercado.

Kotler (2000) enfatiza que as embalagens contribuem para a identificação da empresa, no mercado internacional, associando o produto à empresa. Czinkota (2001) define que, a partir do momento em que determinado mercado amadurece, a embalagem torna-se uma estratégia de diferenciação dos concorrentes, deixando o produto em evidência. Nickels e Wood (1999) complementam, dizendo que a embalagem é desenvolvida para auxiliar a ligação entre o produto e o consumidor, criando um laço que, ao longo do tempo, gera fidelização.

2.5.4 Rótulo

Kotler (2000) ressalta que o rótulo é importante para um bom desenvolvimento do produto. Ele pode ser uma mera etiqueta ou uma estampa elaborada, com diversas informações, de acordo com a lei de cada país. Czinkota (2001) explica que o consumidor, pode identificar a organização pelo rótulo, além de encontrar a composição do produto, o prazo de validade, os métodos de utilização, os cuidados e demais informações importantes.

Com base nas informações disponibilizadas pelos autores acima, o rótulo é uma parte muito importante do produto, pois transfere ao consumidor todas as informações necessárias a ele, principalmente sobre o fabricante.

2.5.5 Preço

Segundo Czinkota (2001), a formação do preço deve satisfazer diversos objetivos, mas, principalmente, apoiar o

alcance das finalidades estipuladas pela organização, ser equivalente ao mercado e ser conivente com as estratégias do marketing.

Kotler (2000) afirma que empresas globais se confrontam com diversas adversidades, na formação de preço, tendo sempre em mente os custos de transferência, práticas de *dumping* e mercado paralelo. O autor afirma, ainda, que dependendo destes fatores, juntamente com a variação do câmbio, o produto poderá vir a custar até cinco vezes mais do que em outros países.

Para Pipkin (2000), existem três fatores principais, que podem influenciar a organização na tomada de preços: as estratégias internas da empresa, as variações de mercado e as particularidades sobre a natureza e origem do produto.

Kotler (1998) complementa, dizendo que, para conter as variáveis que envolvem a determinação de preço, as organizações têm três opções: determinar um preço uniforme, para todos os países onde se deseja exportar, estabelecer um preço com base no mercado de cada país ou, por último, criar o preço, com base nos custos que cada país envolve.

Keegan e Green (2000) destacam que, diferentemente do mercado local, onde os clientes pagam em moeda nacional, o mercado internacional paga na sua moeda. Assim, há um grande risco de ocorrer variação cambial, o que pode vir a prejudicar, e muito, a organização e deve ser analisado com cuidado. Portanto, Kotabe e Helsen (2000) sugerem que, nestes casos, onde há realmente um risco eminente de variação, deve-se utilizar a proteção do câmbio estrangeiro, fixando o câmbio na data da transação.

Keegan e Green (2003) enfatizam, também, que existem três estratégias, que são usualmente utilizadas para a fixação de preço: (1) *Skimming*, que é, basicamente, o ato de a empresa selecionar um mercado com maior poder aquisitivo, podendo determinar um preço mais elevado e, conseqüentemente, com menos concorrência; (2) A fixação de preços por penetração, que pode ser definida pelo fato da empresa operar, por algum tempo, com prejuízo, por possuir mão de obra barata. Esta estratégia é muito utilizada quando a organização desejar obter um posicionamento mais agressivo de mercado; (3) Retenção do mercado, que consiste na empresa modelar seus preços de acordo com ele, visando manter seu posicionamento. Esta é uma estratégia arriscada, pois a empresa deve possuir uma análise muito boa dos seus custos, para saber se pode ou não manter aquele preço.

2.5.6 Promoção

Para Kotler (2000), a promoção pode ser definida como um conjunto variado de ferramentas de incentivo, implementado, na sua maioria, a curto prazo, criado com a finalidade de aumentar a quantidade de produtos vendidos pela organização. Segundo Keegan e Green (2000), promoção é toda forma de comunicação utilizada, pela empresa, para conquistar ou incentivar clientes a consumirem seus produtos, tentando fazê-los compreender o valor do bem.

Kotabe e Helsen (2000) afirmam que a estratégia de promoção pode ser dividida em cinco alternativas. A primeira é a extensão de produto e comunicação, que consiste nas empresas que optam por vender um produto padronizado, utilizando uma estratégia padrão para todos os mercados. A segunda seria a extensão do produto e consiste na venda do mesmo produto, porém com uma propaganda personalizada para cada país. A terceira opção é a total

adaptação do produto, conforme a necessidade do mercado, seguindo suas leis e cultura. Já, na quarta opção, a organização efetua a adaptação do produto e da propaganda. A última opção é a invenção de um produto específico para aquele mercado.

Boone e Kurtz (1998) definem que a promoção é criada com base em alguns objetivos, sendo eles: fornecer informações sobre o produto, aumentar a demanda de vendas, diferenciar o produto e agregar valor. Kauzaqui (2007) alerta para os empecilhos que a falta de informação sobre a promoção traz para o exportador, ao oferecer estratégias que agregam muito pouco ou até prejudicam a imagem da organização.

Kotabe e Helsen (2000) alertam que, no momento em que as empresas forem se promover no mercado internacional, encontrarão cinco modalidades de restrições, que são: as barreiras de linguagem, as barreiras culturais, as atitudes locais, no tocante à propaganda (censura de imagens, sentimentos, entre outros), a infraestrutura de mídia (ocorre em países que possuem muitos meios de comunicação, dificultando a decisão de prioridade de investimento) e, por último, as regulamentações de propaganda de cada país.

2.6 PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS COMERCIAIS

Como o assunto é pertinente ao tema desta pesquisa, aprofunda-se a participação em feiras comerciais. Os autores Nickels e Wood (1999), afirmam que a participação em feiras comerciais é importante para que as organizações exponham seus produtos aos clientes potenciais, formem parcerias e troquem informações. Essas participações constituem uma forma barata de propaganda, visando, sempre, novos relacionamentos.

Kotabe e Helsen (2000) referem que, as empresas que buscam esse enfoque de participação, devem se preparar com, pelo menos, um ano de antecedência, decidir de que feiras participarão e quais produtos serão expostos, definindo, também, o marketing que será empregado no evento. Os autores orientam sobre a importância de se obter o máximo possível de informações sobre os clientes, para que possa ser efetuado o contato pós-feira.

Vasquez (2009) fala que essas feiras servem como um espaço diferenciado de vendas, uma vez que podem ser aperfeiçoados os relacionamentos externos e melhorada a relação custo benefício. De acordo com Nickels e Wood (1999), o elemento crucial pós-feira é a continuidade dos contatos, criando um relacionamento duradouro e lucrativo para a organização.

2.7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

De acordo com Boone e Kurtz (1998), os canais de distribuição podem representar a quebra de barreiras geográficas, proporcionando aos clientes um meio facilitado de adquirirem os produtos da organização. Czinkota (2001) afirma que esses canais permitem aos clientes receberem seus produtos quando e onde desejarem.

Keegan e Green (2000) explicam que os canais de distribuição fazem parte do composto de marketing e, se algo der errado neste processo, pode vir a prejudicar todo o restante. Junior (2005) define que se faz necessário

personalizar cada canal de distribuição, conforme o país em que se deseja entrar, lembrando que cada local possui leis, costumes e culturas diferentes.

Nessa linha de raciocínio, Boone e Kurtz (1998) comentam que os canais de distribuição desempenham funções específicas, dentro do marketing, que são: a facilitação do processo de troca, seleção de bens e serviços, padronização das transações mercantis e a facilitação da busca de compradores e vendedores.

Churchill e Peter (2000) explicam que, no momento em que a organização opta pelo canal de distribuição correto, a empresa estará efetivamente levando seu produto até o local onde ele, realmente, será consumido. Segundo estes autores, para que haja uma escolha correta desses canais, a organização deverá levar em consideração alguns pontos importantes, sobre as características de clientes, de produtos, de intermediários, de concorrentes, ambientais e organizacionais. Os mesmos pesquisadores dizem, ainda, que em determinados casos, o canal de distribuição estará formado apenas pelo fabricante e o cliente, fazendo esta transação de forma direta. Em outros casos, haverá a necessidade de intermediários, que farão a ligação do fabricante até o cliente.

Nesse contexto, Nickels e Wood (1999) endossam que os fabricantes têm o dever de se preocupar com a forma como o produto está sendo transportado e chega ao seu cliente, uma vez que este trâmite pode ser complexo, nas fronteiras.

Nessa linha de pensamento, Kotler (1998) explicam que o objetivo do canal de distribuição é derrotar as distâncias, criando elos entre os países, criando parcerias dentro do país importador, visando a redução de riscos e custos no transporte, buscando agregar conveniências e agilidade no processo de transferência do bem.

Churchil e Peter (2000) ampliam a ideia dos autores acima, ao afirmar que os canais de distribuição são responsáveis por diversas funções, que são segmentadas em três categorias. A primeira, funções transacionais, seria a escolha dos canais mais eficientes pelos intermediários. A segunda é a função logística, que compreende o envolvimento da criação de lotes e quantidades, que facilitem o processo de vendas. A terceira opção está relacionada à função de facilitação, que envolve a junção de diversas informações referentes ao composto de marketing, com o intuito de auxiliar o processo de vendas dos intermediários.

De acordo com Cobra (1997), é importante para o desenvolvimento dos canais que o fabricante, atacadista ou varejista possua o domínio sobre seu canal de distribuição, pois, assim, este saberá controlar e contornar qualquer situação em níveis compatíveis com o negócio proposto.

Conforme citado pelos autores acima, é extremamente importante que o canal de distribuição seja bem, visando estabelecer benefícios, que diferenciem a empresa da concorrência, para que os clientes possam ser alcançados dentro do mercado esperado. Concluído o estudo do referencial teórico, apresenta-se, a partir de agora, o método utilizado na construção desta pesquisa.

3. METODOLOGIA

Com o propósito de responder ao problema da pesquisa e conferir-lhe o rigor científico, a metodologia

apresenta, quanto aos seus objetivos, caráter exploratório e descritivo. A técnica empregada abrange a pesquisa bibliográfica, de campo e o estudo de caso único. O problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa, utilizando-se como técnicas de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, a análise de dados documentais e a observação direta.

Para Yin (2001) a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin, procurou-se descrever o contexto da vida real por meio de uma avaliação exploratória e descritiva.

A entrevista foi realizada com o sócio gerente da Cachaçaria Weber Haus dia 30 de setembro de 2013, na sede da empresa. A entrevista foi gravada e transcrita no prazo máximo de seis horas. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência foi submetida à apreciação do entrevistado, para conferência, ajustes ou contribuições.

O teor da entrevista em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista, de forma segura.

Realizou-se também uma visita técnica a planta industrial onde foi demonstrado o processo de moagem, de filtragem, de fermentação, de destilação, o envelhecimento, o armazenamento, o engarrafamento e a estocagem dos produtos.

De forma complementar, seguindo a recomendação dos autores Yin (2001) e Lakatos e Marconi (2007), procedeu-se à triangulação de dados, pois como o pesquisador enfrenta uma situação com múltiplas variáveis, ele deve se basear “em várias fontes de evidências, com dados que precisam convergir, facultando a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). Desta forma, a triangulação de dados é utilizada para potencializar a validade da pesquisa, tornando-a mais convincente por estar baseada no emprego de fontes múltiplas de dados (YIN, 2001).

4. CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO – CACHAÇARIA WEBER HAUS

O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Ivoti, no estado do Rio Grande do Sul. A organização atua no setor de bebidas alcoólicas, reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade de seus produtos e por sua preocupação constante com o meio ambiente, trabalhando principalmente com produtos orgânicos.

A Weber Haus, com 64 anos de atividade, é gerenciada com base em uma administração familiar. Possui 18 funcionários e o faturamento aproximado para o ano de 2013 foi de R\$ 3 milhões. Com capacidade de produção de

550 mil litros por ano, o processo de fabricação dos produtos utiliza-se de dois tipos de cana-de-açúcar, a vermelha e a branca. Os produtos são estocados em barris de carvalho e bálsamo, aliando a tecnologia em todos os processos, visando, assim, alcançar sempre o nível máximo de qualidade nos seus produtos e na redução de riscos.

A cachaça Weber Haus é uma das mais premiadas no ramo, sendo conhecida nacional e internacionalmente por sua preocupação com o meio ambiente, obtendo 19 medalhas internacionais de qualidade, além de ganhar medalhas de ouro e de prata em concursos como “Brasil Cachaça Awards”. Além disso, foi uma das primeiras cachaças do Brasil certificadas pelo INMETRO, esta certificação se deu ao fato da empresa possuir o rastreamento completo de suas bebidas, desde a plantação da cana de açúcar, passando pelo processo de produção, engarrafamento, armazenamento e a reutilização do bagaço da cana como adubo orgânico na sua plantação.

Possui certificação orgânica para exportar seus produtos para países como Estados Unidos e União Europeia e apresenta 14 produtos licenciados para exportação. A empresa visa atender as classes A e B, disponibilizando seus produtos em restaurantes, adegas e supermercados da rede Bourbon.

A pretensão da Cachaçaria, agora, é ampliar cada vez mais seu mercado na Ásia e chegar a Dubai. A empresa recebeu um forte incentivo para bater esta meta, foi uma das poucas selecionadas para constituir a Seleção de Alimentos e Bebidas Premium, ação desenvolvida pela Apex-Brasil, para divulgar os produtos em feiras e eventos no Exterior até a Copa do Mundo no Brasil em 2014.

5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO, CONTROLE DE ESTRATÉGIAS E ESCOLHA DO MERCADO ALVO

Quando a cachaçaria iniciou seu processo de internacionalização, em 2005, ao efetuar a sua primeira exportação de bebidas para as ilhas Bermudas, a empresa percebeu que o mercado local já não era mais tão atraente, pois a lei seca, instituída no Brasil, fez com que a demanda por bebidas caísse drasticamente. Esse fato fez com que a empresa tivesse de buscar novos caminhos, que proporcionassem estabilidade, crescimento e retorno financeiro. A esse respeito, Kotler (1998) afirma que as organizações se lançam no mercado externo, em busca de uma base maior de clientes, que amenize sua dependência de qualquer mercado, reduzindo assim o risco e aumentando o poder econômico.

A partir da decisão de exportar os produtos da cachaçaria, o entrevistado sentiu a necessidade de cursar Comércio Exterior, para que pudesse administrar com mais conhecimento e entender melhor os conceitos da exportação. Com o início das exportações, começou, também, o investimento em atualização dos maquinários e aprimoramento dos métodos de produção, o que proporcionou o avanço para mais mercados, como Estados Unidos, China, Alemanha, Itália, Irlanda, Bermudas, França e Japão. Sobre esta perspectiva, Pipkin (2006) ressalta que a experiência, a competência e o seu grau de envolvimento com o comércio exterior determinará a extensão do mercado

atendido.

O discurso do executivo facultou o entendimento que o controle da estratégia de internacionalização é efetuado através do desempenho de mercado, verificando a aceitação dos produtos por parte dos consumidores e a participação de mercado. Mas para Hooley, Saunders e Piercy (2006), as medições de desempenho devem contemplar outros fatores do contexto, visando que a busca pelos objetivos não implique negativamente em uma visão mais ampla.

Kotler (1998) complementa, definindo que, conforme a estratégia é implementada, a organização tem de monitorar o ambiente e o mercado à sua volta, pois alguns mercados se mantêm estáveis durante um longo período, porém outros sofrem mudanças rapidamente, exigindo um controle mais ajustado da estratégia.

No tocante à escolha do mercado-alvo, a determinação se deu a partir de uma pesquisa de mercado, onde foi verificado o percentual de consumidores da bebida, classe social, estilo de vida, comportamento de compra e, nessa mesma pesquisa, foram colhidas informações sobre possíveis parceiros de distribuição. Há também casos, em que a escolha não parte da empresa e sim do país importador, fato esse que ocasionou o primeiro processo de exportação para as ilhas Bermudas em 2005. Segundo Nickels e Wood (1997), a partir do momento em que a organização conhece os desejos e costumes do consumidor, assim como o potencial de lucratividade, esta pode selecionar aquele país, se desejar atender.

6. ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO EXTERIOR

Com o propósito de manter-se próximo do cliente e ter maior controle sobre a operação, conseguindo assim, fazer uma troca de experiências com seu importador a empresa optou por trabalhar com o método de exportação direta. Inicialmente, a Cachaçaria Weber Haus realiza uma análise do país desejado, verificando a concorrência, antes de decidir se há possibilidade de criar valor naquele mercado, focando na qualidade para ambos os lados.

A respeito desta questão, Keegan (2006) afirma que existem fatores que devem ser levados em consideração, no momento da inserção do produto em um mercado desconhecido, sendo eles: potencial de mercado, acesso ao mercado, custos de transporte, concorrência potencial, exigências de serviços e adequação do produto.

O entrevistado expôs que, atualmente a empresa não investe em marketing, apenas participa de feiras e, essas, já trazem o retorno esperado. A ausência de outras estratégias se deve à falta de oportunidades. Autores como Nickels e Wood (1999), Kotabe e Helsen (1999) evidenciam no referencial teórico os benefícios que a participação em feiras comerciais por proporcionar, principalmente devido ao baixo custo e alto índice de promoção da empresa, pois facilita o acesso a futuros consumidores e expõe os produtos, exatamente como ocorre na Weber Haus. O entrevistado salienta ainda que, a empresa prioriza a participação em feiras internacionais pois, dessa forma reduz a distância psíquica com o mercado estrangeiro, ponto de resistência a internacionalização discutido no modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSCHEIM-PAUL, 1977; CARLSON, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

7. COMPOSTO DE MARKETING

O executivo aponta que, tanto o processo de fabricação quanto o produto em si, são padronizados, ocorrendo mudanças apenas nas embalagens. Este fato ocorre, justamente para não haver perda da qualidade das bebidas. Este item no composto de marketing vai de encontro aos conceitos de Nickels e Wood (1999), que determinam que o planejamento de produto envolve a análise do ambiente, análise do mercado e as necessidades do consumidor.

Para Keegan e Green (2000), o produto deve ser caracterizado por seus atributos físicos e pelo valor e benefícios que transmite ao cliente. Segundo o entrevistado, a busca constante em atender os desejos, nível de qualidade e satisfação dos consumidores, permitiu à Weber Haus, uma inserção favorável de seus produtos no mercado internacional, conseguindo atender os clientes mais exigentes.

Referente à marca, antes mesmo do processo de internacionalização, a organização já havia efetuado um reposicionamento, buscando atingir o segmento e o posicionamento desejado, visando aproximar-se do seu público-alvo. Conforme Pipkin (2011) explica, o reconhecimento da marca por parte dos consumidores é fundamental para a organização, pois faz com que, no momento da decisão de compra, esse acabe optando por determinado produto, com base no fato de determinado item proporcionar uma série de valores e desejos que o outro não.

Com relação à embalagem do produto, o gestor aponta que esta sempre foi um fator determinante para a boa estruturação do seu produto, pois, ela também é um dos diferenciais da empresa, nos mercados em que atua. Ainda, segundo o entrevistado, a embalagem é formulada de acordo com as preferências de cada importador, sempre respeitando a cultura, as leis e os costumes de cada país. Sobre isso, Cobra (1993) afirma que a embalagem tem a função de facilitar a armazenagem, proteger e conservar o produto, posicionar o produto no ponto de venda, facilitar o uso e efetuar a promoção ao mercado.

A respeito do assunto, Kotler (2000) afirma que as embalagens contribuem para a identificação da empresa no mercado internacional, associando produto à empresa. Já Czinkota (2001) amplia o conceito e define que, a partir do momento em que determinado mercado amadurece, a embalagem torna-se uma estratégia de diferenciação dos concorrentes, deixando o produto em evidência.

No início da produção da bebida, os rótulos eram adesivados à garrafa. Conforme a empresa foi aumentando a sua tecnologia, passou a utilizar o rótulo serigrafado, pois, sob a ótica do entrevistado, isso melhora a apresentação e não danifica no processo de transporte. Ao referir-se a tal assunto, Kotler (2000) afirma que o rótulo é essencial para um bom desenvolvimento do produto, ele pode ser uma mera etiqueta ou uma estampa elaborada, com diversas informações de acordo com a lei de cada país.

De acordo com o executivo, o preço é integrante da estratégia de posicionamento. Por isso é praticada uma precificação maior, afastando-se dos concorrentes, mantendo o foco na alta qualidade, agregando valor à marca, com base na satisfação proporcionada pela bebida. No tocante ao tema, Hooley, Saunders e Piercy (2001), orientam

que, os produtos que possuem um nível alto de diferenciação, obtêm preços e margens mais elevadas, consequentemente, evitando a concorrência que se baseia apenas no preço.

A empresa Weber Haus, efetua a promoção do seu portfólio, através de um *website*, mas, principalmente, através da participação em feiras comerciais, tanto nacionais, quanto internacionais, o que, sob o ponto de vista do entrevistado, tem a melhor relação custo-benefício, pois a empresa consegue demonstrar, de forma mais ampla, seus produtos, a um número mais elevado de possíveis novos consumidores ou interessados. Sobre isso, Kuzaqui (2007) enfatiza que, na participação em feiras, o interesse vem dos organizadores do evento e não por parte da empresa interessada, mas salienta que esse tipo de evento sempre agrega algum benefício aos participantes.

Sobre esse assunto, Pipkin (2011) enfatiza que as feiras comerciais são um ponto de encontro importante, entre os interessados em vender e em comprar, pois são plataformas eficazes de promoção comercial, onde se permite um contato direto entre ambas as partes, mas ressalta que essa modalidade é um meio e não um fim e que o sucesso vai depender do planejamento do expositor.

Pelo fato do mercado de bebidas alcoólicas ser um ramo com muitas peculiaridades, por parte dos países importadores, a Cachaçaria Weber Haus optou pela distribuição indireta, efetuando suas vendas através de agentes locais. Isso, segundo o entrevistado, facilitou o controle do processo de distribuição, repassando as responsabilidades de comercialização, que ocorrem dentro do país importador.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sentido atribuído, como propósito maior deste estudo, foi analisar as estratégias de internacionalização da Cachaçaria Weber Haus. Com base no estudo, pode-se verificar que o processo de inserção de produtos, ocorreu de forma gradativa e já se utiliza, da estratégia mais propícia ao caso, uma vez que, a organização não idealiza vender seus produtos diretamente ao consumidor final no exterior, e sim, trabalhar apenas com intermediários, transferindo os riscos da estratégia para o agente local.

Da mesma forma, pode-se considerar que os objetivos específicos foram atendidos, pois através da análise e dos dados obtidos, diagnosticou-se e analisaram-se os melhores métodos a serem empregados nas exportações dos produtos. A pesquisa possibilitou identificar fatores cruciais na exportação, portanto, caracteriza-se como satisfatório o estudo, pois se observou diversas informações pertinentes, entendendo a necessidade de uma boa estratégia, onde não pode haver falhas, do contrário toda operação cai por terra.

A Weber Haus sempre buscou produzir produtos com nível elevado de qualidade, criando valor e proporcionando a satisfação dos clientes, ao consumir a bebida. Isso rendeu à empresa, além da lucratividade prevista, diversas medalhas e premiações. O processo de internacionalização inicializou-se com a entrada da quarta geração da família, onde houve o reposicionamento, o início do investimento contínuo em tecnologia e o aprimoramento dos processos. Pode-se identificar, na organização, uma

administração familiar, mas com forte empreendedorismo e uma visão voltada totalmente para o mercado internacional.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a opção metodológica, de estudo de caso único e a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Como sugestões para novas pesquisas, seria interessante analisar quais mercados alvos ainda podem ser explorados, averiguar qual método de promoção é mais eficaz no mercado internacional e um estudo mais aprofundado do mercado da cachaça no Brasil e no exterior.

REFERÊNCIAS

- BOONE, L.E.; KURTZ D.L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CABRAL, A.C.A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CARLSON, S. *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CHURCHILL JR.; PETER J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHURCHILL JR.; PETER J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, M. **Marketing competitivo: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CYRINO, A.B., PENIDO, E. **Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras**. In: **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos**. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- CZINKOTA, M.R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ERIKSSON, K., MAJKGARD, A., JOHANSON, J., & SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, 28(2), 1997, p. 337–360.
- ERIKSSON, K., MAJKGARD, A., & SHARMA, D. *Path dependence and knowledge development in the internationalization process*. **Management International Review**, 40(4), 2000, p. 307–328.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2ª ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2001.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. **Journal of International**

Business studies, v.8,n.1,1977, p.23-32.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. **Journal of Management studies**, Oct.1975, p. 305-322

JÚNIOR, A.N. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

KEEGAN, W.J. **Marketing global**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, W.J.; GREEN M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KEEGAN, W.J.; GREEN M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing, Relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipótese e variáveis; metodologia KOTLER, Philip;**

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

POLKINGHORNE, D. *Validity issues in narrative research*. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

RACY, J.C. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

VAZQUEZ, J.L. **Comércio exterior brasileiro**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P., KROLL, M. e PARNELL, M., **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

WEISFELDE, C. J. *Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition*. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam; JAI, 2001, p.13-46.

Uihl Anderson Gonçalves Pereira é Bacharel em Administração pela Universidade Feevale. E-mail: uihl@hotmail.com.

Vanessa Theis é Bacharela em Administração de Empresas e Mestranda em Qualidade Ambiental, ambos pela Universidade Feevale. E-mail: vanessat@feevale.br.

Dusan Schreiber é Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador do Programa de Qualidade Ambiental e graduação em Administração da Universidade Feevale. E-mail: dusan@feevale.br.

Como citar:

PEREIRA, Uihl A. ; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan (2014). Análise da Estratégia de Internacionalização da Cachaçaria Weber Haus. *Revista de Administração da Unime*, v.1 (2), 24-32.

Disponível em:

<<https://novarau.wordpress.com/2014/12/22/rau-volume-1-numero-2-jun-dez-2014-2/>>.