

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS DA EXPORTAÇÃO DE FRUTAS BRASILEIRAS PARA A UNIÃO EUROPEIA¹

Renata Pozelli Sabio²
Franklin de Souza Meirelles³
Thelma Rocha⁴
Eduardo Eugenio Spers⁵

RESUMO: Neste estudo são analisados os aspectos mercadológicos da exportação de frutas brasileiras para a União Europeia. Especificamente, o estudo tem como foco o planejamento dos modos de entrada e análise do mix de marketing e das empresas de frutas na Europa. Foram desenvolvidos estudos de caso múltiplos com empresas exportadoras de melão e de figo. Os resultados sugerem que os modos de entrada parecem ser compatíveis com a teoria de internacionalização analisada, começando por exportação indireta e, após algum tempo, passando para exportação direta. No entanto, a decisão de adaptação e/ou padronização do mix de marketing está mais relacionada às exigências dos distribuidores.

Palavras-chave: internacionalização, frutas, marketing internacional.

MARKETING ASPECTS OF BRAZILIAN FRUIT EXPORTS TO THE EUROPEAN UNION

ABSTRACT: This study aims to analyze the marketing aspects of Brazilian fruit exports to the EU. Specifically, the study focuses on the planning of the entry modes and analysis of the marketing mix of fruit companies in Europe. Multiple case studies on melon and fig export companies were developed. The results suggest that the entry modes seem to be consistent with the theory of internationalization analyzed, starting with indirect export and, after some time, changing to direct export. However, the decision for adaptation and/or standardization of the marketing mix is more related to the demands of distributors.

Key-words: internationalization, fruits, international marketing.

JEL Classification: M31, Q13, Q17.

¹Cadastrado no CCTC, REA-08/2014.

²Bacharel em Ciências dos Alimentos, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Piracicaba, SP, Brasil (e-mail: renatapozelli@hotmail.com).

³Administrador, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, SP, Brasil (e-mail: franklinmeirelles@gmail.com).

⁴Administradora de Empresas, Doutora, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, SP, Brasil (e-mail: tvrocha@espm.br).

⁵Engenheiro Agrônomo, Doutor, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) São Paulo, SP, Brasil (e-mail: espers@espm.br).

1 - INTRODUÇÃO

As empresas têm visto a internacionalização de suas atividades como uma maneira de permanecer competitivas e conquistar novos mercados. No entanto, quando uma empresa decide internacionalizar surgem muitos desafios, a começar pelo processo de internacionalização, ou seja, de que maneira e onde irá atuar no mercado externo.

Além dessa decisão inicial, as empresas também têm que decidir quanto ao posicionamento e a estratégia do programa de *marketing* que será utilizado. A tomada de decisão com relação ao *mix* de *marketing* que irão utilizar tem se tornado um ponto crítico no desempenho das empresas no mercado internacional. Nesse caso a empresa deve decidir entre manter a mesma estratégia utilizada no país de origem ou adaptar parte dela ou totalmente ao mercado internacional (VIGNALI, 2001).

A literatura sobre qual a melhor estratégia considera os efeitos da padronização e adaptação no desempenho da empresa. Ao desenvolver um *mix* de *marketing* adequado, as organizações podem satisfazer as necessidades do seu mercado alvo e alcançar seus objetivos como organização (VIGNALI, 2001).

A fruticultura tem sido apontada como uma atividade promissora para o desenvolvimento do setor agropecuário brasileiro por meio de diversas atividades, incluindo a possibilidade de exportação (GIRALDI; LOPES, 2010).

Expandir a comercialização para fora do país é desejo de muitos produtores de frutas no Brasil, pois amplia as chances de escoamento da produção, melhorando a rentabilidade do produtor. No entanto, ainda são muitas as dúvidas de quem deseja internacionalizar, ou até mesmo para aqueles que já são exportadores ainda há muitas questões a solucionar, em busca de ampliar os envios brasileiros para o exterior.

Este estudo tem como objetivo retratar aspectos mercadológicos da internacionalização no contexto da fruticultura brasileira. Especificamente, pretende-se analisar o *Market Entry Planning* (plane-

jamento dos modos de entrada) para a exportação de frutas para a União Europeia. Especificamente, são estudados três casos referentes a empresas produtoras de melão e de figo, no Ceará e no interior de São Paulo.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura abordada neste artigo contempla conceitos e definições fundamentais para a elaboração do estudo. Assim, a revisão teórica aborda o processo de internacionalização, posicionamento e *marketing mix*, e, por fim, informações sobre a exportação de frutas brasileiras para a Europa.

2.1 - Processo de Internacionalização

De acordo com Dal-Soto, Paiva e Spuza (2007), o processo de internacionalização pode ser entendido como crescente e contínuo envolvimento das operações de determinada empresa com países fora de sua base de origem. Os motivos que levam uma organização a optar pela internacionalização variam de caso para caso, mas, em geral, se devem ao desejo de expansão de mercados, acesso a recursos naturais ou busca de eficiência das operações. Independentemente disso, ao optar por expandir suas atividades para o exterior, a organização se vê diante de muitos desafios, a começar pelo próprio processo de internacionalização.

Dentro das perspectivas que investigam o processo de internacionalização das empresas uma das que mais se destaca na explicação do comportamento deste processo é a Escola de Uppsala, desenvolvida pelos pesquisadores Johanson e Vahlne (1977, 1990). De acordo com a teoria de Uppsala, as empresas iniciam seus processos de internacionalização em mercados que podem ser mais facilmente compreendidos, ou com menor distância psíquica, mesmo que estejam geograficamente mais distantes. A distância psíquica inclui fatores como idioma, cultura, sistemas políticos e práticas de negócios.

Ainda, segundo a teoria de Uppsala, os modos de entrada em novos mercados seguem um processo gradual de internacionalização, que se desenvolvem em uma cadeia de atividades com crescente grau de envolvimento com o mercado externo (RITOSSA; FERREIRA, 2009).

No caso de empresas com menor grau de aprendizagem, ou seja, com menos conhecimento do mercado externo, o modo de entrada é, sobretudo, via exportação, e para empresas com maior conhecimento, inclui a instalação de unidades subsidiárias, escritórios de vendas ou ainda unidades de produção no mercado estrangeiro (RITOSSA; FERREIRA, 2009).

O suprimento por meio do comércio internacional é aquele no qual as empresas importadoras adquirem produtos de fora do país e em seguida os distribuem no mercado interno (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação pode ocorrer de três maneiras distintas: exportação indireta, cooperada ou direta. A exportação indireta inclui a utilização de intermediários, que podem ser agentes ou distribuidores que realizam a atividade no país de origem da exportadora. Quando a exportação é direta, os intermediários estão localizados no local de destino. Pode ocorrer também de o processo de exportação se situar entre direto e indireto, envolvendo acordos com parceiro, ou ainda com a formação de cooperativas ou consórcios. Neste caso a exportação é chamada de cooperativa.

Na exportação indireta, o intermediário está localizado no país de origem da organização que está realizando o processo de internacionalização. Este intermediário pode ser tanto uma empresa exportadora, uma *trading* ou um agente de exportação. Os benefícios desta modalidade de entrada incluem o baixo comprometimento de recursos, o menor risco e a possibilidade de aprendizado rápido sobre um mercado externo.

Conforme Rocha e Almeida (2006), a modalidade de exportação direta propicia à empresa maior controle sobre suas atividades internacionais e apresenta o maior nível de comprometimento com os negócios internacionais. A exportação direta envolve a montagem de rede própria de distribuição no mer-

cado estrangeiro. Entre os custos associados a essa modalidade estão incluídos maiores exigências de investimento e alocação de recursos, além de mais responsabilidade na definição do *mix* de *marketing*, mercados alvo, identificação e seleção de representantes no mercado estrangeiro e na logística.

2.2 - Posicionamento e *Mix* de *Marketing*

Quando uma empresa decide optar pelo *marketing* internacional, esta vai além de apenas exportar seus produtos para mercados estrangeiros, e se torna diretamente envolvida com o ambiente de *marketing* local de um determinado país ou mercado (VRONTIS; KITCHEN, 2005).

A partir do momento que uma empresa decide expandir suas atividades para o exterior, deve decidir qual posicionamento adotar no mercado externo. O posicionamento está relacionado ao local na mente dos consumidores que a empresa deseja que os seus produtos sejam colocados. No entanto, essa questão varia, pois os consumidores mudam rapidamente sua maneira de pensar, e, dessa forma, é preciso posicionar o produto em um novo local, mais adequado do que o anterior (GHAURI; CATEORA, 2010).

Considerando o *mix* de *marketing*, a questão fundamental é se a empresa irá optar pela padronização ou adaptação das atividades. Dentro do programa de *marketing* está incluído o produto oferecido, a promoção utilizada, o preço estabelecido e o processo de distribuição escolhido (VISWANATHAN; DICKSON, 2007).

A padronização ocorre quando uma organização utiliza uma única estratégia em todos os países para o qual internacionaliza suas atividades e a adaptação ocorre quando adequa seus programas de *marketing* aos diversos elementos de acordo com cada mercado (VRONTIS; KITCHEN, 2005; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005). Para Jain (1989), a padronização da estratégia de *marketing* internacional se refere ao uso do mesmo produto, preço, distribuição e promoção em diferentes mercados internacionais.

Nesse sentido, Ang e Massingham (2007) argumentam que uma vez que a estratégia adotada pela empresa tem influência direta em como a empresa compete no mercado externo, a decisão entre padronizar ou adaptar as operações em negócios internacionais é muito importante.

Vrontis e Kitchen (2005) encontraram que a melhor estratégia seria padronizar onde for possível e adaptar onde for necessário. No entanto, os autores ressaltam que essa estratégia varia de acordo com o tipo de mercado envolvido e destacam que a padronização e a adaptação não são um caso de “tudo ou nada”, mas que se trata de escolher em qual medida utilizar cada estratégia.

As diferenças organizacionais, heterogeneidade entre diferentes países são fatores que fazem com que seja necessário, de certa forma, incluir a adaptação na estratégia adotada pelas empresas (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005).

Segundo Viswanathan e Dickson (2007), o principal argumento dos defensores da padronização se refere ao fato de que presumem uma demanda homogênea ao redor do mundo. Os mesmos autores concluem que quando a habilidade de uma empresa em transferir vantagem competitiva entre os países é elevada, a homogeneidade da resposta do consumidor ao *mix* de *marketing* também é elevada e há alta similaridade nas questões econômicas entre os diferentes mercados, então nesse caso é possível uma estratégia de *marketing* padronizada.

O principal argumento que dá suporte à estratégia de padronização é a crença de que o mundo está se tornando cada vez mais homogêneo, sobretudo por conta de avanços em comunicação e tecnologia. Em consequência, as preferências e as culturas estão se tornando mais homogêneas (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005).

Apesar da economia de escala que é proporcionada pela padronização, as diferenças culturais e socioeconômicas entre diferentes países, por vezes acabam impedindo a estratégia de padronização, exigindo ajustes ao mercado (BREI et al., 2011).

Alguns pesquisadores compreendem que o foco da questão não é adaptar ou padronizar a estra-

tégia de *marketing*, mas sim o quanto adaptar (VRONTIS; KITCHEN; 2005; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; BREI et al., 2011). Isso quer dizer que, estes defendem a ideia de levar em conta tanto a adaptação quanto a padronização.

O grau de adaptação do produto é influenciado por fatores como características da empresa, produto e indústria, assim como pelas características do mercado estrangeiro (BREI et al., 2011).

De acordo com Jain (1989), as culturas ao redor do mundo estão ficando cada vez mais convergentes e as barreiras para as negociações estão regredindo. A padronização de produto parece ser uma função entre a curva de valores do consumidor (quanto mais similares as necessidades ao redor do mundo, mais o produto pode ser padronizado) e o tipo de indústria envolvido (ROCHA; SILVA, 2011).

Neste estudo, a adaptação de produto é definida como o grau o qual a marca, *design*, rótulo, produto e qualidade são adaptados ao mercado externo para se ajustar as diferenças ambientais, comportamento do consumidor, padrão de uso e competitividade.

2.3 - Exportações de Frutas Brasileiras para a Europa

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de diversos produtos agrícolas e destaca-se como o terceiro maior produtor de frutas, atrás apenas da China e da Índia, de acordo com dados da Food and Agriculture Organization (FAOSTAT, 2013).

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil (MDIC), disponível por meio do Sistema de Análise das Informações do Comércio Exterior (MDIC/SECEX, 2014), as exportações brasileiras de frutas somaram US\$ 657 milhões de dólares em 2013 (Tabela 1), alta de 6% em relação ao ano anterior, sendo que a União Europeia é o principal comprador das frutas brasileiras. Em volume, as exportações em 2013 foram de mais de 711 mil toneladas, aumento de 3% frente ao ano anterior (Tabela 2).

Tabela 1 - Evolução das Exportações de Frutas do Brasil entre 2005 e 2013

(em Us\$)

Fruta	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Manga	147.481.604	137.588.916	140.910.324	119.929.762	97.388.159	118.703.985	89.643.042	87.163.253	73.873.499
Melão	147.579.929	134.114.090	128.353.767	121.969.814	122.094.688	152.132.031	128.213.642	88.241.589	91.481.936
Uva	102.994.687	121.890.881	135.782.857	136.648.806	110.574.457	171.456.124	169.696.455	118.535.022	107.284.772
Limão e lima	73.923.553	59.882.439	65.806.140	50.693.603	43.771.018	48.176.782	41.714.672	32.952.830	26.308.200
Maçã	62.941.935	48.559.505	36.059.461	55.365.805	56.328.134	80.928.571	68.617.642	31.918.839	45.771.992
Mamão (papaia)	41.803.057	36.358.922	38.887.743	35.121.752	34.457.466	38.619.448	34.403.924	30.330.909	31.268.007
Banana	35.575.841	35.404.700	39.247.836	45.398.163	39.394.960	35.657.717	44.300.738	38.555.322	33.062.889
Melancia	16.523.934	16.979.924	13.877.107	12.356.105	15.735.304	18.141.871	12.537.793	9.718.105	6.918.912
Laranja	9.966.726	8.745.906	16.364.077	16.276.736	11.343.154	19.117.780	18.721.725	16.476.644	8.964.474
Figo	8.207.616	8.480.203	7.300.741	7.310.886	7.796.246	7.247.590	6.579.667	4.676.016	3.568.274
Abacate	6.933.265	6.841.371	6.199.802	3.126.434	3.606.220	2.366.102	1.792.43	1.697.764	474.855
Abacaxi	949.048	851.439	1.401.952	998.318	10.580.302	16.381.055	17.633.858	7.262.857	6.102.551
Outras frutas	2.635.887	3.084.350	3.188.340	4.294.712	6.263.808	15.238.460	8.726.281	9.622.583	8.832.447
Total	657.517.082	618.782.646	633.380.147	609.490.896	559.333.916	724.167.516	642.581.882	477.151.733	443.912.808

Fonte: MDIC/SECEX (2014).

Tabela 2 - Evolução do Volume das Exportações de Frutas do Brasil entre 2005 e 2013

(em kg)

Fruta	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Manga	122.009.290	127.002.229	126.430.774	124.694.284	110.202.283	133.724.756	116.047.528	115.512.379	114.586.722
Melão	191.412.600	181.767.594	169.575.730	177.828.525	183.911.976	211.789.635	204.501.757	172.819.651	179.836.470
Uva	43.180.556	52.015.627	59.391.482	60.805.185	54.559.684	82.242.151	79.081.307	62.296.720	51.219.094
Limão e lima	78.602.709	72.810.401	66.457.950	63.060.909	66.374.045	60.335.425	58.250.084	51.480.751	44.262.060
Maçã	85.429.045	72.252.803	48.666.209	90.839.409	98.264.010	112.249.624	112.075.637	57.153.330	99.332.815
Mamão (papaia)	28.561.452	26.130.743	28.822.524	27.057.332	27.554.464	29.967.946	32.266.912	32.759.363	39.607.849
Banana	99.215.651	95.699.080	110.053.925	139.553.134	143.871.502	130.887.737	185.720.644	194.349.236	212.204.569
Melancia	32.049.686	33.543.998	29.287.478	28.261.716	39.038.818	43.468.570	33.649.382	30.333.092	22.531.371
Laranja	23.208.179	22.447.476	33.310.972	37.821.810	26.185.254	38.257.250	49.748.698	50.140.525	30.654.107
Figo	1.367.684	1.632.420	1.455.787	1.446.458	1.668.583	1.644.584	1.598.847	1.422.857	1.295.764
Abacate	4.313.307	4.273.039	3.263.236	2.699.698	2.932.222	1.800.882	1.489.723	1.569.266	856.555
Abacaxi	1.163.864	1.356.500	2.238.300	1.889.842	19.817.923	32.565.997	36.764.072	22.686.020	19.634.482
Outras frutas	1.336.375	1.982.196	1.834.574	3.054.556	5.625.778	8.933.857	7.413.065	12.333.923	13.985.382
Total	711.850.398	692.914.106	680.788.941	759.012.858	780.006.542	887.868.414	918.607.656	804.857.113	830.007.240

Fonte: MDIC/SECEX (2014).

Em 2011, o bloco europeu gastou um total de 7,7 bilhões de euros com a compra de frutas importadas, sendo a maior importadora de frutas em termos globais. Desse total, o gasto com a compra de frutas do Brasil foi de 468,9 milhões de euros no período, o que equivale a uma fatia de 6,07%. Dentro da União Europeia, a Holanda se destaca como principal comprador de frutas estrangeiras, também devido ao fato de que este país funciona como centro re-exportador, distribuindo as frutas para outros países.

Apesar de, no total, o Brasil contribuir com

“apenas” 6%, em valor, das frutas importadas pela Europa, o País é o maior fornecedor de melão, considerando os países de fora do bloco, seguido pelo Marrocos e Costa Rica. Entre 2009 e 2011, o País contribuiu com quase 43% das importações de melão (em valor) realizadas pela Europa. Um dos principais fatores que privilegia os embarques do melão brasileiro para a União Europeia é o período de colheita, porque produtores brasileiros conseguem colher a fruta no período de entressafra espanhola (entre agosto e março). Os dois principais concorren-

tes do Brasil nos envios (Marrocos e Costa Rica) também exportam a fruta aos Estados Unidos, enquanto a produção brasileira é exportada, basicamente, ao bloco europeu (VIANA et al., 2012).

Além da primeira posição nos envios de melão, o Brasil é o segundo maior fornecedor de figo para o bloco europeu, ficando atrás apenas da Turquia (FAOSTAT, 2013). Apesar da retração no consumo de frutas, observada no bloco europeu desde o início da crise econômica, a demanda por figo tem sido crescente, já que a cada ano verifica-se aumento nos gastos com a compra da fruta, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (VIANA et al., 2012).

3 - METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, optou-se por metodologia qualitativa e utilizou-se como método o de estudos de caso múltiplos. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso representa a melhor estratégia, quando as questões a serem respondidas procuram explicar alguma circunstância presente (questões do tipo “como” e “por que”). A opção pelo estudo de caso ocorre porque o objetivo da pesquisa em questão lida com vínculos operacionais que necessitam serem traçados ao longo do tempo.

A técnica de estudo de caso inclui duas possibilidades, que são estudos de caso único ou múltiplos. Ainda, segundo Yin (2010), o estudo de caso único é uma técnica apropriada quando o caso é representativo e tem o objetivo capturar as circunstâncias e condições em que determinado fenômeno ocorre. Com relação aos estudos de caso múltiplos, cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que possibilitem chegar a resultados similares ou então contrastantes, desde que por razões previsíveis. Este é composto por mais de dois casos, nos quais se realiza o levantamento das informações de maneira semelhante e a análise dos resultados é discutida e apresentada em conjunto (YIN, 2010).

Neste trabalho, optou-se pelo estudo de caso

múltiplo, pois, os autores pretendiam desenvolver uma pesquisa exploratória que possibilitasse analisar a internacionalização no contexto da fruticultura brasileira e, assim, a opção de apenas uma empresa seria inadequada. Além disso, a escolha do estudo de caso múltiplo se justifica também pela possibilidade de analisar se frutas diferentes seguem a mesma estratégia, o que fornece maior embasamento para a generalização analítica (YIN, 2010).

A elaboração do método seguiu o protocolo sugerido por Yin (2010), conforme descrito a seguir.

- **Objetivo:** O estudo tem como objetivo retratar aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização de frutas brasileiras. Para isso, pretende-se analisar o *market entry planning* da exportação de frutas brasileiras para a União Europeia.
- **Critérios para a escolha das empresas:** Os pesquisadores buscaram por empresas que fossem reconhecidas na produção de frutas e que possuem certa experiência em internacionalização, de modo a facilitar a compreensão e análise da estratégia. Assim, com base neste critério, e na disponibilidade dos respondentes, foram escolhidas três empresas que atuam na fruticultura e que realizam processo de internacionalização. Duas dessas empresas atuam na produção de melão, e a terceira empresa trabalha com a produção de figo.
- **Aspectos metodológicos:** Pesquisa de natureza exploratória com uso de método de estudo de caso múltiplo.
- **Instrumento de coleta de dados:** Como técnica para coleta de informações dos estudos de caso utilizaram-se entrevistas em profundidade, que podem ser perguntados aos respondentes para explicar os fatos, expor suas opiniões e *insights* a respeito de determinadas ocorrências. Neste caso, a escolha dos entrevistados foi um fator crítico, uma vez que eram fundamentais para o sucesso do estudo.
- **Unidade de análise:** Para elaboração do roteiro de perguntas foi feita uma revisão sobre o tema de internacionalização incluindo o processo, propriamente dito e também fatores relacionados ao posicionamento e *mix* de *marketing*. O roteiro também foi baseado no utilizado por Rocha et al. (2012),

Cunha (2012), Marques (2006) e Nguyen (2011). Estes roteiros eram voltados para o contexto da internacionalização de empresas de outros setores e, assim, foi necessário adaptá-los ao contexto da fruticultura brasileira com foco no mercado europeu.

O quadro 1 apresenta as dimensões analisadas no roteiro, assim como as referências utilizadas como fonte.

Quadro 1 - Dimensões do Roteiro de Perguntas do Estudo de Caso com Empresas Brasileiras Exportadoras de Melão e Figo

Dimensão	Referencial teórico
Modo de entrada	Ritossa e Ferreira (2009)
	Dal-Soto; Paiva e Spuza (2007)
	Johanson e Vahlne (1977)
	Johanson e Vahlne (1990)
Posicionamento	Rocha e Almeida (2006)
	Ghauri e Cateora (2010)
	Giralde e Carvalho (2009)
Mix de Marketing (padronização e adaptação de produto, preço, distribuição e promoção)	Vrontis e Kitchen (2005)
	Viswanathan e Dickson (2007)
	Vrontis e Pappasolomou (2005)
	Jain (1989)
	Ang e Massingham (2007)
	Brei et al. (2011)
	Rocha e Silva (2011)

Fonte: Dados da pesquisa.

- **Descrição das entrevistas:** Antes da realização das entrevistas, foi feita uma análise do *web site* destas empresas, de modo a compreender previamente alguns fatores como, por exemplo, histórico das empresas, *portfólio* de produtos e mercados em que atua. Em seguida, partiu-se para as entrevistas, de fato. Devido à distância física entre os pesquisadores e as empresas de melão (os produtores estão localizados no Estado do Ceará e os pesquisadores em São Paulo), as entrevistas foram realizadas por *skype*. Já no caso do produtor de figos, a entrevista foi realizada pessoalmente em 4 de dezembro de 2013, com o proprietário (a propriedade se localiza no interior do Estado de São Paulo).
- **Organização e análise de dados:** Com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados na fase de coleta de dados, foram elaboradas tabelas no *Excel*,

de acordo com cada fator analisado. Em seguida, na etapa de análise de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004).

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1- Características Gerais

Buscou-se entrevistar as pessoas que mais estivessem diretamente relacionadas com a exportação de frutas em cada uma das empresas, e que tenham informações de como o processo começou. Dessa forma, nas empresas de melão foram entrevistados o sócio-fundador e a gerente de *marketing* e na empresa de figo, como não há sociedade, foi entrevistado o proprietário. O perfil dos entrevistados está descrito no quadro 2.

As três empresas entrevistadas neste estudo são exportadoras de frutas, principalmente para a União Europeia, e, em menor volume, para outros mercados, como EUA e Oriente Médio. Duas delas estão localizadas no Ceará, no Vale do São Francisco, enquanto a outra empresa está localizada na região de Campinas, no Estado de São Paulo.

A empresa A foi fundada em 1995 e produz além dos melões, foco do estudo, melancias, mamões e bananas. Realiza exportações desde sua fundação, até porque foi criada justamente para atender o mercado externo, observando outras empresas que já atuavam nesse mercado e não conseguiam suprir a demanda vinda do exterior. Os principais países de destino dos produtos no mercado europeu são Inglaterra, Espanha, Holanda e Alemanha e a empresa está iniciando também as exportações para o Oriente Médio. As exportações correspondem a 60% do faturamento da empresa (Quadro 3).

Fundada em 1983, a empresa B é produtora de melões, minimelancias, suco de caju e melão, embora apenas os melões e sucos sejam exportados atualmente. Ao contrário da empresa A, iniciou as exportações em 2000, quase 20 anos após a fundação, respondendo a uma solicitação de compradores estrangeiros interessados na importação e distribuição dos

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados no Estudo de Caso com Empresas Brasileiras Exportadoras de Melão e Figo

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produto	Melão	Melão	Figo
Cargo	Sócio fundador	Gerente de Marketing	Proprietário e diretor
Tempo de empresa	Desde a fundação	Desde a fundação	Desde a fundação
Formação	Bacharel em Direito	Administrador de Empresas com especialização em Comércio Exterior	Técnico em Mecânica Industrial

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3 - Características Gerais das Empresas Brasileiras Entrevistadas Exportadoras de Frutas

Caraterísticas gerais	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produto estudado	Melão	Melão	Figo
Destino	União Europeia, Inglaterra, Espanha, Holanda e Alemanha	Itália, Holanda e Espanha	Alemanha, Holanda e Inglaterra
Outros destinos	Oriente Médio	EUA e Canadá	-
Motivo da internacionalização	Intenção desde a criação/ demanda existente	Solicitação vinda do mercado externo	Solicitação vinda do mercado externo
Principais concorrentes	Países da América Central	Países da América Central, Espanha, Itália e França	Turquia
Participação das exportações na Receita (%)	60	10	60

Fonte: Dados da pesquisa.

produtos no mercado europeu. Além de Itália, Holanda e Espanha, a empresa exporta também para os EUA e Canadá. Apenas 10% do faturamento da empresa advém das exportações, já que é focada no mercado interno.

Por fim, a empresa C produz figos e aspargos, mas o foco das exportações é principalmente o figo. As exportações se iniciaram no começo dos anos 1980, a partir de uma demanda vinda do exterior (Alemanha) e atualmente se concentram na própria Alemanha, Holanda e Inglaterra. Ao contrário das empresas A e B, que exportam por via marítima, as exportações de figo da empresa C ocorrem por via aérea, por conta de peculiaridades de conservação da fruta. Assim como a empresa A, o mercado externo corresponde a 60% das receitas da empresa (Quadro 3).

4.2 - Estratégia de Internacionalização

Fica evidente que tanto a empresa B como a empresa C fogem um pouco do esperado a partir das teorias de internacionalização, visto que atua-

vam no mercado interno e receberam solicitações do mercado externo para internacionalização, ou seja, um caso incomum em que a oportunidade vem até a empresa, e não o contrário. A empresa A, por outro lado, identificou uma oportunidade no exterior e foi fundada especificamente para fins de exportação. A seguir, está descrito um comentário do entrevistado da empresa exportadora de figo que demonstra que a demanda veio do exterior.

Não fomos nós quem procuramos exportar, foram eles que vieram e quiseram comprar figo.
(Entrevistado - Empresa C).

Apesar disso, pode-se dizer que, no caso das três empresas, o processo de internacionalização começou com exportação na modalidade indireta, com intermediários localizados no Brasil para a realização das transações. No entanto, após certo amadurecimento, as empresas passaram a realizar exportações diretas, pois os distribuidores estão localizados nos países de destino, neste caso a Europa. Esta evolução das modalidades segue o proposto

por Rocha e Almeida (2006).

Segundo o modelo da cadeia de estabelecimento, a internacionalização se trata de um processo gradual, que se inicia com exportações irregulares, até chegar em subsidiárias manufatureiras. No caso da internacionalização das frutas brasileiras, esses estágios parecem ser diferentes, uma vez que obviamente não é possível instalar uma unidade produtora no mercado estrangeiro (GHAURI; CATEORA, 2010).

Outro ponto interessante no processo de internacionalização de frutas brasileiras é que, desde o início das atividades, os envios sempre foram direcionados à Europa. De acordo com a teoria de Uppsala os mercados selecionados para a internacionalização seriam, primeiramente, os que apresentassem menor distância psíquica (JOHANSON, VAHLNE, 1977; 1990). Mas, no caso das frutas, verifica-se que essa teoria não pode ser comprovada, uma vez que a opção de enviar para o mercado europeu surgiu por conta da demanda existente naquele bloco.

Apresentadas as principais características comerciais das empresas, os autores destacarão na sequência as semelhanças e diferenças entre as empresas no que diz respeito aos 4Ps do *Mix de Marketing* - Produto, preço, posicionamento e promoção - todos específicos para o mercado europeu e para os produtos principais: melões para as empresas A e B e figos para a empresa C.

4.3 - Produto

Em relação ao produto, no caso das três empresas, ocorre adaptação por conta da exigência de certificação. O Global GAP (Good Agricultural Practices) é uma exigência comum a todos os produtos agrícolas exportados à União Europeia e, dessa forma, um pré-requisito para os envios. Com relação às características dos produtos, os melões exportados pelas empresas A e B são idênticos para todos os mercados, inclusive para o mercado interno. Por outro lado, os figos exportados pela empresa C são parcialmente adaptados, uma vez que os consumidores europeus consomem o figo de maneira diferente

dos brasileiros, geralmente mais consistentes. As exigências também são referentes ao tamanho dos figos, não sendo aceitos frutos abaixo de um tamanho especificado pelos distribuidores (a caixa com 24 figos deve pesar 1,4 kg bruto). A seguir, consta uma declaração do entrevistado da empresa exportadora de figos que mostra essa adaptação inicial.

No início nós tivemos que adaptar o *timing* da maturação da fruta. (Entrevistado - empresa C).

Seguindo o que é apresentado por Brei et al. (2011), as comunalidades existentes no Mercado Comum Europeu, juntamente com o produto fornecido pelas empresas em questão necessitam de pouca adaptação, uma vez que são *commodities* com diferencial apenas no posicionamento, permitem que as empresas optem pela padronização para todos os países. As principais diferenças características com relação a produto estão mostradas no quadro 4.

4.4 - Preço

Considerando a variável preço, não é possível fazer uma comparação entre as empresas, uma vez que apenas a empresa B apresentou informações sobre o tema. As demais alegam não ter conhecimento da política de preços adotados pelos distribuidores na União Europeia. Os melões comercializados pela empresa B são vendidos no varejo por um preço que varia de 30% a 50% da cotação diária dos produtos nas bolsas de mercadorias e futuros dos países em questão, posicionados como produtos *premium* e de qualidade superior aos dos concorrentes (Quadro 5).

4.5 - Distribuição

Em relação à distribuição, as três empresas utilizam distribuidores locais para a comercialização das frutas no mercado europeu, sendo que apenas a empresa A possui alguns clientes varejistas para os quais realiza venda direta.

Quadro 4 - Características do Produto, Empresas Brasileiras Exportadoras de Frutas

Produto	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Padronizado/adaptado	Padronizado	Padronizado	Parcialmente adaptado
Exigências	Global GAP	Global GAP	Global GAP

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 - Formação e Estratégia de Preço, Empresas Brasileiras Exportadoras de Frutas

Preço	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estratégia	-	30% a 50% acima da cotação do produto no dia	-
Padronizado/Adaptado	-	Padronizado, atrelado à cotação no país	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Já tem uma programação feita com os supermercados, a fruta chega, eles dão uma revisada e já vai para a loja (Entrevistado – Empresa A)

As embalagens são iguais para melões e figos, com algumas exigências específicas para alguns poucos clientes da empresa C, que exigem embalagem individual para cada fruta. Por conta disso, classificou-se a distribuição dos figos como parcialmente adaptada, já que alguns clientes pedem adaptações específicas na embalagem dos produtos (Quadro 6).

4.6 - Posicionamento

A variável posicionamento apresenta comportamentos distintos entre as empresas exportadoras de melões e a empresa exportadora de figos. As empresas A e B utilizam-se do reconhecimento do Brasil na produção de frutas tropicais, comunicando a procedência dos produtos, enquanto o produtor de figo não vê nessa informação de origem uma oportunidade de posicionamento, e, portanto não tem responsabilidade alguma na definição das estratégias de posicionamento, ao contrário das exportadoras de melões. A utilização da marca Brasil pelos exportadores de melão e a ausência dessa estratégia pelo produtor de figo são padronizadas para todos os países do mercado europeu, bem como a comunicação com o mercado, através de feiras internacionais e revistas especializadas utilizadas pelas empre-

sas A e B, e a não realização de nenhuma comunicação pela empresa C (Quadro 7).

Eles fazem essa publicidade em cima do Brasil porque o Brasil tem uma tradição de frutas saborosas ligadas ao clima tropical (Entrevistada – Empresa B)

Esses resultados encontrados em relação à variável posicionamento vão de encontro com os estudos de Giraldi e Carvalho (2009). Com exceção da empresa C, que possui pouco controle sobre o posicionamento e divulgação dos produtos na União Europeia, os melões exportados pelas empresas A e B possuem o componente do país de origem (embalagens), posicionando o produto como de alta qualidade, já que é oriundo de um país reconhecido pela capacidade de produção de produtos tropicais. Por conta do caráter de *commodity* dos produtos, a diferenciação está justamente no posicionamento diferenciado dessas empresas, com as condições agrícológicas e climáticas privilegiadas.

4.6 - Outros Aspectos Mercadológicos

Quando perguntados sobre os principais desafios enfrentados na exportação de seus produtos para o mercado europeu, observa-se uma heterogeneidade nas respostas dos representantes das três empresas. Para a empresa A, existem duas dificuldades na exportação dos melões: A perda do Siste-

Quadro 6 - Características de Distribuição, Empresas Brasileiras Exportadoras de Frutas

Distribuição	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estratégia	Via distribuidores, poucos casos de exportação direta	Exclusivamente via distribuidores	Via distribuidores
Embalagem	Caixas de papelão	"Rede", código de rastreabilidade e QR Code	Caixas de papelão/ embalagem individualmente
Padronizada/adaptada	Padronizada	Padronizada	Parcialmente adaptada

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7 - Estratégia e Características de Posicionamento, Empresas Brasileiras Exportadoras de Frutas

Posicionamento	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estratégia	Informam a origem do produto	Informam a origem do produto	Sem apelo
Responsáveis	Varejista exclusivamente	Empresa e varejista	Importador
Padronizada/adaptada	Padronizada	Padronizada	Padronizada
Comunicação com o mercado	Revistas especializadas/ degustações em eventos	Participação em feiras nacionais e internacionais	Não realiza

Fonte: Dados da pesquisa.

ma Geral de Preferências (SGP) pelo Brasil, tornando o produto mais caro no mercado internacional, além dos problemas logísticos existentes no país, como os meios de escoamento da produção e a burocracia portuária. De acordo com a empresa B, o maior desafio está nas novas exigências do mercado europeu de controle de agrotóxicos Maximum Residue Limits (MRL) o que torna as mudanças de processos de produção constantes. Por fim, para a empresa C, os maiores desafios estão relacionados às mudanças climáticas, que acabam por modificar a aparência e peso dos frutos, tornando muitos deles impróprios para a exportação. A seguir, está descrito um comentário do entrevistado da empresa exportadora de figos que mostra essa preocupação com o clima.

Ele (o clima) acaba influenciando em doenças, quando chove demais, e isso aí atinge a qualidade da fruta
(Entrevistado - empresa C).

Com exceção da empresa B, que opera atualmente no limite da capacidade, as empresas A e C possuem planos de expansão para os próximos anos. A empresa A pretende expandir tanto através da penetração em novos mercados, como Ásia e os EUA, como a partir da exportação de produtos que atual-

mente não exporta, como o mamão e a banana. A empresa C, por sua vez, tem investido na penetração no mercado da Arábia Saudita, cujo clima permite a oportunidade de compra no inverno, quando o consumo no mercado europeu cai consideravelmente (Quadro 8).

Os planos futuros de expansão das empresas A e C são suportados pela padronização dos produtos. Embora algumas culturas possam apresentar peculiaridades nos hábitos de consumo das frutas, não há complexas adaptações na forma de produção, existindo apenas a necessidade de adaptação de embalagens e alterações na maturidade do produto na colheita. A convergência mundial para padrões sanitários, orgânicos e sustentáveis tornam os mercados comuns em termos de exigências para produtos, o que faz com que as empresas possam buscar novos mercados ainda não explorados sem necessidade de grandes adaptações.

Ao ser questionado sobre as oportunidades às empresas brasileiras que desejam exportar produtos para a União Europeia, o responsável pela empresa A afirmou acreditar muito no agronegócio brasileiro, que é uma área na qual a UE apresenta carências e necessidades que não podem ser atendidas internamente. Para a empresa B, o mercado europeu é muito fiel a bons fornecedores, ou seja, produtos e atendimento de qualidade são valorizados pelos clientes europeus.

Quadro 8 - Outros Aspectos Mercadológicos, Empresas Brasileiras Exportadoras de Frutas

Questões finais	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Desafios na exportação	Perda do SGP/ problemas logísticos	Controle do MRL/exigências relacionadas à utilização de agrotóxicos	Alterações climáticas que modificam o produto
Planos de expansão	Mercados: Ásia e EUA Produtos: mamão e banana	Operação no limite da capacidade	Arábia Saudita
Oportunidades	Setor agrícola como um todo	Fidelidade dos clientes com produtos de qualidade	Mercados: Arábia Saudita -

Fonte: Dados da pesquisa.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos no início desta pesquisa foram alcançados, uma vez que foi possível analisar as estratégias adotadas, com relação ao posicionamento e ao *mix* de *marketing* no momento da exportação das frutas brasileiras.

De modo geral, os resultados sugerem que o processo de internacionalização, sobretudo com relação à escolha de mercados difere do proposto nas teorias analisadas no estudo. Já os modos de entrada parecem ser compatíveis com a teoria, começando por exportação indireta e passando para exportação direta.

A decisão de adaptação e padronização está fortemente relacionada às exigências feitas pelos distribuidores e a principal adaptação feita é com relação à certificação Global GAP, pré-requisito para o envio da produção. No caso de adaptação de produto, esta ocorre também devido à forma de consumo, sendo verificada apenas no caso do figo, no qual a diferença no modo de consumir influenciou na colheita antecipada do mesmo. Foi possível verificar, com base nas entrevistas, que a maior parte das decisões de padronização e adaptação é tomada de maneira empírica. Nesse sentido, este trabalho traz contribuições positivas ao estudo de exportação de frutas brasileiras, uma vez que analisou este processo de internacionalização com base na teoria.

A limitação do estudo ocorre por não se ter realizado um estudo de caso com outras frutas, além do melão e do figo.

Dada à diversidade e quantidade de frutas produzidas no Brasil, há elevado potencial para internacionalizar, não apenas para a Europa, mas também para outros mercados. Nota-se, porém, que há uma falta de estudos que analisem mercados potenciais nesse sentido, e esta é uma indicação de estudos futuros nesta área.

Como contribuições deste artigo, as análises dos casos permitem que outras empresas que pretendam se internacionalizar conheçam a realidade dessas e possam adotar estratégias semelhantes.

LITERATURA CITADA

- ANG, Z.; MASSINGHAM, P. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Wagon Lane, Vol. 11, Issue 2, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 212 p.
- BREI, V. A. et al. The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: a meta-analysis. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, Vol. 8, Issue 3, pp. 266-287, 2011.
- CUNHA, R. D. **A influência das atividades de marketing na performance de exportação em países emergentes: um estudo sobre micro e pequenas empresas brasileiras**. 2012. 159 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado em Gestão Internacional, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SPUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, 2007.

- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS STATISTICS - FAOSTAT. **Database**. Rome: FAOSTAT, 2013. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>>. Acesso em: jan. 2014.
- GHAURI, P.; CATEORA, P. **International Marketing**. 3. ed. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education, 2010. 728 p.
- GIRALDI, J. M. E.; CARVALHO, D. T. A imagem do Brasil no exterior e sua influência nas intenções de compra. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 2, p. 22-40, 2009.
- _____.; LOPES, I. B. A influência da imagem do Brasil nas atitudes em relação às frutas frescas brasileiras: um estudo aplicando a modelagem com partial least squares. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- JAIN, S. C. Standarization of international marketing strategy: some research hipoteses. **Journal of Marketing**, Chicago, Vol. 53, Issue 1, 1989.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **International Business Studies**, England, Vol. 8, Issue 1, 1977.
- _____.; _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Chicago, Vol. 7, Issue 4, 1990.
- MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias**: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. 2006. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Secretaria de Comércio Exterior - MDIC/SECEX. **Sistema de análise das informações de comércio exterior (ALICE)**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: maio 2014.
- NGUYEN, LE T. D. **Marketing mix across cultures**: standardization or adaptation case: binh quoi tourist village's weddingservices to french and japanesemarkets. 2011. 117 p. Thesis (Degree in International Business) - Lahti University of Applied Sciences, Finland, 2011.
- RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M. A Internacionalização das cooperativas agropecuárias do Paraná: estratégias e facilitadores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. 246 p.
- ROCHA, T. V. et al. Aspectos mercadológicos e estratégicos na internacionalização das franquias Brasileiras. **Escola Superior de Propaganda e Marketing**, São Paulo, 2012.
- _____.; SILVA, S. C. The adaptation versus standardization dilemma: the case of an american company in brazil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM (Internext)**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 63-83, 2011.
- VIANA, M. V. et al. Mercado de frutas na União Européia: há mais espaço para produtos brasileiros? **Brasil Hortifruti**, São Paulo, ano 11, n. 17, out. 2012. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/edicoes/117/full.pdf>>. Acesso em: maio 2014.
- VIGNALI, C. McDonald's: think global, act local, the marketing mix. **British Food Journal**, Bingley, Vol. 103, Issue 2, 2001.
- VISWANATHAN, N. K.; DICKSON, P. R. The fundamentals of standardizing global marketing strategy. **International Marketing Review**, Chicago, Vol. 24, issue 1, 2007.
- VRONTIS, D.; KITCHEN, P. J. Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. **International Business Studies**, England, Vol. 13, Issue 1, june 2005.
- _____.; PAPASOLOMOU, I. The use of entry methods in identifying multinational companies adapstand behavior in foreign markets. **Reviewof Business**, Chicago, Vol. 26, Issue 1, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010. 212 p.

Recebido em 13/05/2014. Liberado para publicação em 25/08/2014.