

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

LARISSA FAVERO FIEDLER

**APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA ENTRADA EM NOVOS
MERCADOS INTERNACIONAIS COM ABORDAGEM ECOLÓGICA**

CAXIAS DO SUL

2019

LARISSA FAVERO FIEDLER

**APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA ENTRADA EM NOVOS
MERCADOS INTERNACIONAIS COM ABORDAGEM ECOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais – Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul – UCS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

CAXIAS DO SUL

2019

RESUMO

A crescente demanda por produtos intitulados sustentáveis traz às empresas o desafio de realizar adequações para atender essas expectativas. Tal desafio se mostra ainda maior no âmbito internacional, já que cada país possui suas próprias leis e regulamentos, além de diferentes preferências dos consumidores por produtos ecologicamente corretos. Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo é aplicar uma metodologia para a decisão estratégica ao entrar em novo mercado internacional ecológico, com base no modelo de Gurão e Ranchhod (2005). Para tanto, buscou-se conhecimento teórico nas áreas de sustentabilidade e internacionalização de empresas com enfoque ecológico. Os autores pesquisados criaram relações entre essas áreas, e propuseram um modelo que pode ser testado de forma a auxiliar empresas a adentrarem mercados externos sustentáveis. Para a execução da pesquisa, utilizou-se o método de estudo qualitativo com abordagem exploratória, sendo realizado o estudo de caso ao testar o modelo escolhido em uma empresa que possui caráter ecológico. Assim, foi realizada uma entrevista com a empresa escolhida para definir, entre outros aspectos, o país de destino de interesse da empresa, Portugal. Após, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa em páginas oficiais de empresas, bancos de dados e relatórios oficiais. Os resultados da pesquisa evidenciam que, segundo o modelo estudado, o mercado escolhido não é atrativo devido aos altos custos de adaptação e potencial baixa lucratividade. Todavia, a demanda por sucos e produtos ecológicos é existente em Portugal e as marcas próprias têm ganhado mais espaço nesse mercado. Para que a internacionalização da empresa com enfoque ecológico seja viável em Portugal, será necessário realizar algumas adaptações prévias em termos de padrões ecológicos, embalagem, rótulos, marketing e publicidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, internacionalização, marketing.

ABSTRACT

The growing demand for products with a sustainable approach brings companies the challenge of making adjustments to meet these preferences. This challenge is even greater at the international level, as each country has its own laws and regulations, as well as different consumer behaviors for ecologically correct products. In this sense, the overall objective of this study is to apply a methodology for the strategic decision to enter into a new international ecological market based on the model of Gurău and Ranchhod (2005). Therefore, a theoretical knowledge was sought, in the areas of sustainability and internationalization of companies with an ecological focus, searching for authors that related these areas and who proposed a model that can be tested in order to help companies to enter foreign sustainable markets. For the execution of the research, the qualitative study method with exploratory approach was used, being a case study when testing the chosen model in a company that has ecological character. Thus, an interview was conducted with the chosen company to define, among other aspects, the destination country of interest of the company, Portugal. Afterwards, the data collection was performed, through research on official company pages, databases and official reports. The research results show that, according to the model studied, the chosen market is not attractive due to the high costs of adaptation and potential low profitability. However, the demand for juices and sustainable products exists in Portugal and the private labels have gained more space in this market. In order for the internationalization of the company with an ecological focus to be viable in Portugal, it will be necessary to make some previous adaptations in terms of ecological standards, packaging, labels, marketing and advertising.

Keywords: sustainability, internationalization, marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Triple Bottom Line</i>	14
Figura 2 - Avaliação da atratividade de ecos-mercado estrangeiros.....	21
Figura 3 - Avaliação das condições competitivas dos mercados ecológicos	23
Figura 4 - Evolução das exportações brasileiras de sucos entre 2013 e 2018	34
Figura 5 - Sucos de fruta e néctares em Portugal por embalagem, sabor e canal....	36
Figura 6 - Pirâmide populacional de Portugal 2018.....	39
Figura 7 - Eco-mercado de Portugal: desenvolvido.....	43
Figura 8 - Eco-mercado de Portugal: oportunidade de nicho	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atitude estratégica com relação aos tipos de mercado	22
Quadro 2 – Opções estratégicas em relação aos diversos perfis de mercado	24
Quadro 3 – Eco-mercado desenvolvido	44
Quadro 4 – Oportunidade de nicho	45
Quadro 5 – Limites máximos de resíduos em alimentos no Brasil e na EU	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de Desempenho Ambiental 2018.....	31
Tabela 2 – Sucos de fruta em Portugal.....	35
Tabela 3 – Marcas de suco predominantes em Portugal	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	SUSTENTABILIDADE.....	13
2.1.1	Empresas e a sustentabilidade	15
2.1.1.1	Produto sustentável.....	17
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	18
2.2.1	Modelo de Gurău e Ranchhod	19
2.3	As três fases do MODELO DE Gurău e Ranchhod.....	20
2.3.1	Primeira fase – atratividade dos mercados	20
2.3.2	Segunda fase – avaliação da competitividade	22
2.3.3	Terceira fase – análise dos perfis de mercado	23
3	MÉTODO DE PESQUISA	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	26
3.3	COLETA DE DADOS.....	27
3.4	EMPRESA ESTUDADA.....	27
4	ANÁLISE DE DADOS	29
4.1	PRIMEIRA FASE – ATRATIVIDADE DOS MERCADOS.....	29
4.1.1	Padrões ecológicos	29
4.1.1.1	Selos e certificações ambientais.....	29
4.1.1.2	Rankings de sustentabilidade.....	30
4.1.1.3	Legislação ambiental.....	31
4.1.1.4	Nível de reciclagem.....	32
4.1.2	Nível de demanda	33
4.1.2.1	Importação de sucos.....	33

4.1.2.2 Consumo de sucos	34
4.1.2.3 Comportamento do consumidor.....	37
4.2 SEGUNDA FASE – AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE.....	38
4.2.1 Tamanho do mercado.....	38
4.2.1.1 População do país	38
4.2.1.2 População do público-alvo.....	38
4.2.2 Intensidade da competição	40
4.2.2.1 Concorrentes diretos (locais e globais).....	41
4.2.2.2 Concorrentes indiretos (locais e globais).....	42
4.3 TERCEIRA FASE – ANÁLISE DOS PERFIS DE MERCADO	42
4.3.1 Padrões ecológicos x Demanda	42
4.3.2 Padrões ecológicos Brasil x Portugal.....	44
4.3.3 Tamanho do mercado x Intensidade da competição	44
4.4 PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA ADEQUAÇÃO AO MODELO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE.....	61

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização, os países e mercados estão cada vez mais conectados e o comércio internacional mais promissor. De acordo com Krugman, Obstfeld e Melitz (2015), o comércio mundial é um alvo em movimento. Com base nesse cenário, empresas de todo o mundo descobrem oportunidades para desenvolver seus negócios fora do mercado doméstico, e os consumidores encontram ainda mais formas de satisfazer suas necessidades e desejos.

Um dos possíveis posicionamentos de uma empresa é a adoção de estratégias sustentáveis ou ecológicas, uma vez que os temas 'sustentabilidade', 'gestão ambiental' e 'desenvolvimento sustentável' são recorrentes. Apesar de a sustentabilidade englobar, além das questões ambientais, também as esferas individuais, comunitárias, culturais, políticas, industriais e urbanas (BOFF, 2012), as práticas sustentáveis colaboram para trazer soluções aos graves problemas ambientais enfrentados atualmente.

Entretanto, as empresas também podem se beneficiar ao adotar estratégias de gestão ambiental como vantagem competitiva. De acordo com Zhu e Sarkis (2006), as dimensões ambientais das operações e da produção devem ser vistas como um estímulo à inovação e à alocação mais eficiente de recursos empresariais. As iniciativas sustentáveis estão progressivamente transformando mercados e canais de distribuição, visto que é possível perceber uma mudança nas atitudes do consumidor em relação aos produtos, serviços e processos verdes (BRINDLEY; OXBORROW, 2014). Nesse sentido, as empresas buscam estudar seu público-alvo em diversos aspectos, bem como estratégias de marketing para adentrar tais mercados.

O presente estudo tem como objetivo propor uma metodologia à estratégia de entrada em novo mercado internacional ecológico com base no modelo de Gurão e Ranchhod (2005). Para isso, foi utilizada como base de estudo uma empresa de médio porte situada na Serra Gaúcha, produtora de sucos naturais, que compartilhou seu interesse em iniciar atividades em um novo mercado externo: Portugal. A pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo eles: introdução, referencial teórico, método de pesquisa, análise de dados e considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com o objetivo de abordar aspectos relacionados a estratégias de marketing para a entrada em novos mercados estrangeiros sob o ponto de vista da sustentabilidade ambiental, o presente estudo utiliza uma empresa da Serra Gaúcha no segmento de sucos naturais, aplicando o modelo proposto por Gurău e Ranchhod (2005).

Para Drummond (2012), os aspectos ambientais têm influência na competitividade do comércio internacional quando se levam em conta os custos da adequação aos regulamentos e normas de um país, além da preferência dos consumidores por produtos ecologicamente corretos, nacional e internacionalmente. Assim sendo, escolher a estratégia de marketing adequada para um mercado específico pode se tornar uma grande vantagem competitiva para empresas internacionalizadas.

Dessa forma, o presente estudo visa buscar respostas para a seguinte questão: Qual a estratégia e as adaptações necessárias na entrada em um novo mercado externo com enfoque ecológico?

1.2 OBJETIVOS

A presente seção diz respeito ao objetivo geral e objetivos específicos que esse trabalho pretende atingir.

1.2.1 Objetivo geral

Aplicar uma metodologia para a decisão estratégica na entrada em um novo mercado internacional ecológico com base no modelo de Gurău e Ranchhod.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral do trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar aspectos da sustentabilidade ambiental, ligados à entrada em

- novos mercados externos;
- b) Estudar modelos que relacionem aspetos ecológicos e de internacionalização;
- c) Testar um dos modelos em uma empresa;
- d) Relatar os resultados encontrados, apontando as dificuldades e adequações necessárias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Stal (2010), a internacionalização pode servir como uma valiosa alternativa para o crescimento das empresas, devido a exposição à padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, podendo assim gerar retornos significativos para as operações domésticas. Com relação às empresas brasileiras, Stal (2010) reitera que são globalmente competitivas nos produtos em que o conteúdo tecnológico ainda é baixo.

É possível identificar uma mudança nas atitudes do consumidor em relação aos produtos, serviços e processos verdes, fazendo com que as empresas tomem iniciativas sustentáveis, transformando cada vez mais os mercados e canais de distribuição (BRINDLEY; OXBORROW, 2014). Em alguns casos, a oferta doméstica não é suficiente para satisfazer a demanda por produtos ecológicos, criando assim oportunidades para empresas de países em desenvolvimento ou economias em transição (GURĂU; RANHHOD, 2005). As práticas de marketing ecológico trazem uma oportunidade para abordar as preocupações ambientais e atender às expectativas dos clientes, possibilitando aumentar a fidelidade do consumidor (SOHAIL, 2017).

Para Johanson e Vahlne (2003), existe a necessidade de criação de novos modelos para a internacionalização, frente a crescente competição global e desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, a literatura propõe métodos para auxiliar empresas que estão iniciando ou pensando em ampliar a sua participação no exterior. No caso do modelo elaborado por Gurău e Ranchhod (2005), ficam explícitos os passos que a empresa deve seguir no processo de decisão de um mercado externo, sob a ótica da sustentabilidade, assim como as possíveis estratégias de entrada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta um embasamento teórico sobre a entrada de empresas ecológicas em mercados estrangeiros e sobre a sustentabilidade ambiental. Também são abordados aspectos de internacionalização de empresas, incluindo a exposição de três diferentes modelos relacionados à entrada em novos mercados externos.

2.1 SUSTENTABILIDADE

Há 47 anos ocorria a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo. O evento, um marco no tema da sustentabilidade, foi criado com o intuito de inspirar e guiar a população mundial a preservar e melhorar o ambiente humano. A Declaração de Estocolmo afirma que a discussão desses temas é essencial, pois afeta não somente o bem-estar dos povos, mas também o desenvolvimento econômico do mundo inteiro (ONU, 1972).

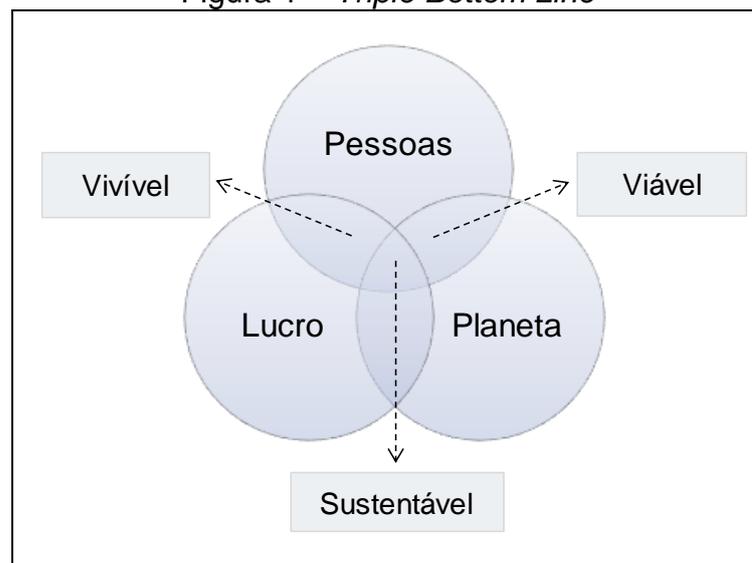
Alguns anos depois, na década de 1980, foi possível perceber o crescente interesse na sustentabilidade, atrelado à preocupação com a utilização dos recursos naturais do planeta. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991) definiu o desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que pode atender as necessidades das gerações atuais, sem prejudicar a capacidade de suprir as necessidades das futuras gerações. O desenvolvimento sustentável tem como objetivo buscar com equilíbrio os desenvolvimentos econômico, social e a proteção do meio ambiente em nível mundial (CMMAD, 1991).

Mais recentemente, foi no final do século XX que questões ambientais de fato começaram a ser discutidas, quando a preocupação com a emissão dos gases que intensificam o efeito estufa se tornou mais visível. Os debates se intensificaram devido a realização de reuniões internacionais mediadas pela ONU, como as conferências do Rio de Janeiro de 1992, Berlim no ano de 1995, Kyoto em 1997, Buenos Aires em 1998 e Haia e Bonn em 2000 (ASSUNÇÃO, 2004). Nesse sentido, Assunção (2004) afirma que o fim do século XX trouxe a tomada de consciência para uma nova ordem mundial, focada no desenvolvimento sustentável por meio da utilização de processos industriais, produtos e combustíveis mais ambientalmente corretos.

No passado, se tinha a ideia de que a sustentabilidade era inteiramente relacionada ao meio ambiente. Segundo Boff (2012), a concepção de sustentabilidade tem a necessidade de cobrir todos os territórios da realidade, desde as pessoas – individualmente e em comunidades – até as esferas culturais, políticas, industriais, urbanas e principalmente aos ecossistemas do Planeta Terra.

Essa linha de pensamento está conectada ao conceito dos três pilares da sustentabilidade, sendo eles: social, econômico e ambiental (ELKINGTON, 2012). Esses pilares são conhecidos como *Triple Bottom Line*, também chamados de 3Ps, sendo eles: *People, Planet, Profit*. Na língua portuguesa, pode ser traduzido livremente como: Pessoas, Planeta, Lucro. Para Elkington (2012), o pilar da economia – ou lucro – tem o propósito de criar empreendimentos atraentes para investidores, enquanto que o social (pessoas) visa estabelecer uma estrutura justa aos trabalhadores, aos parceiros e à sociedade; e o pilar ambiental (planeta) tem como objetivo garantir que as interações com o meio ambiente não sejam prejudiciais e não causem danos permanentes. A intersecção entre os pilares econômico e social resulta em um ambiente justo; entre ambiental e econômico, ambiente viável e entre social e ambiental, o resultado é um ambiente vivível. Todos os três pilares, quando relacionados, alcançam a sustentabilidade. O *Triple Bottom Line* está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – *Triple Bottom Line*



Fonte: autora com base em Elkington (2012)

2.1.1 Empresas e a sustentabilidade

O crescimento da indústria, assim como o desenvolvimento tecnológico e econômico, são agentes que contribuem para a degradação ao meio ambiente. Os problemas ambientais podem ser associados à Revolução Industrial, ocorrida entre os séculos XVIII e XIX. De acordo com Barbieri (2011), neste período, a forma de produzir bens foi transformada radicalmente, assim como as formas de explorar os recursos naturais. O aumento desenfreado da produção tornou o homem capaz de produzir mais do que o necessário para a própria sobrevivência. Barbieri (2011, p. 5) ainda destaca:

A era industrial alterou a maneira de produzir degradação ambiental, pois ela trouxe técnicas produtivas intensivas em material e energia para atender mercados de grandes dimensões, de modo que a escala de exploração de recursos e das descargas de resíduos cresceu a ponto de ameaçar a possibilidade de subsistência de muitos povos, da atualidade e de gerações futuras.

Ainda na década de 1990, Nahuz (1995) afirmou que as preocupações ambientais quanto a processos industriais, com a utilização dos produtos e com seu descarte refletem nas relações comerciais entre países. Essa ideia ainda está presente no século XXI, sendo cada vez mais discutida, e incluindo ainda temas como a extração, uso e desperdício de recursos naturais, reciclagem e consumo responsável.

As reuniões e conferências realizadas em todo o mundo tornaram mais visíveis as preocupações relacionadas aos problemas ambientais causados pelas indústrias. Por outro lado, para Layrargues (1997), essa preocupação ganhou força uma vez em que as tecnologias limpas começaram a se tornar uma vantagem competitiva no mercado, quando o setor empresarial ganha credibilidade discursiva sobre o tema, assim promovendo o desenvolvimento atrelado ao meio ambiente. De qualquer forma, com o passar dos anos começou a tornar-se possível identificar uma mudança nas atitudes do consumidor em relação aos produtos, serviços e processos, evidenciando que atualmente as empresas têm a necessidade de tomar iniciativas sustentáveis, podendo assim transformar mercados e canais de distribuição (BRINDLEY; OXBORROW, 2014).

Dessa forma, empresas começam a reconhecer a importância das iniciativas ambientais e a desenvolver estratégias apropriadas, criando assim vantagens competitivas nesse segmento (SCHUBERT et al., 2010 apud SOHAIL, 2017). Além disso, as práticas de marketing ecológico trazem uma oportunidade para abordar as preocupações ambientais e atender às expectativas dos clientes, possibilitando aumentar a fidelidade do consumidor (SOHAIL, 2017). Conforme Reed (2008), a complexa e dinâmica natureza dos problemas ambientais requer que a tomada de decisões da empresa seja transparente e flexível, e que abranja uma diversidade de conhecimentos e valores.

Seguindo essa linha de pensamento, as organizações podem buscar diversas maneiras de provar aos seus consumidores que estão engajadas na questão de preservação do meio ambiente. Uma destas formas é integrar programas de normas e certificações internacionais, cuja aplicação pode colaborar na comunicação entre clientes e fornecedores no âmbito global. Dias (2011) afirma que implantar estratégias de certificações serve para dar garantias ao consumidor de que a informação passada é verdadeira.

Uma das mais conhecidas famílias de certificações globais é a *International Organization for Standardization* (ISO), da Suíça. As Normas ISO promovem especificações a nível mundial para produtos, serviços e sistemas, de forma a garantir qualidade, segurança e eficácia para o comércio internacional, sendo que a família de normas ISO 14000 é focada no gerenciamento ambiental (ISO, 2018).

Outro tipo de certificação internacional relacionada ao meio ambiente é a alemã *Forest Stewardship Council* (FSC), que busca assegurar o manejo responsável das florestas, diante do desmatamento e da má gestão dos recursos florestais (FSC, 2018). O selo do FSC atesta que o produto foi fabricado em um processo ecologicamente adequado, socialmente justo e economicamente viável (SEBRAE, 2018).

Uma terceira certificação ambiental é a brasileira Rede Ecológica de Agroecologia, presente nos três estados do sul do Brasil. É um selo previsto na regulamentação da Lei 10831/03, que auxilia pequenas empresas agricultoras a certificar seus produtos como orgânicos. A Rede Ecológica é pioneira no desenvolvimento da certificação participativa, uma das metodologias de verificação de conformidade (ECOVIDA, 2019).

2.1.1.1 Produto sustentável

Um produto é um objeto criado para satisfazer desejos ou necessidades de certo grupo de pessoas, com a função principal de proporcionar benefícios, enquanto que um produto verde deve cumprir as mesmas funções de produtos equivalentes, porém com o diferencial de causar um menor impacto ao meio ambiente (DIAS, 2008). Nesse tópico são discutidos os conceitos de produtos sustentáveis e os elementos necessários para que empresas possam se adequar.

O desenvolvimento de produtos verdes que possuam benefícios ambientais e que ao mesmo tempo sejam economicamente viáveis é um significativo desafio. Essa é uma estratégia atraente para as empresas e também para os consumidores, uma vez que a produção e uso envolvem menos energia, menos insumo de material e menos resíduos e poluição (PUJARI, 2006). Para Nissen (1995), as funções de um produto verde devem ser cumpridas de forma que o impacto ao meio ambiente seja o menor possível em todos os estágios do seu ciclo de vida. Dias (2008) completa essa ideia afirmando que esses danos ambientais são, muitas vezes, subjetivos, ou difíceis de calcular e por esse motivo deve-se considerar a avaliação dos produtos ao analisar constantemente o seu ciclo de vida.

Conforme Kinoti (2011), as decisões relacionadas ao chamado produto ecológico incluem a devida consideração de uma ou mais das seguintes estratégias: reciclagem, redução de embalagens, reutilização, utilização de fontes sustentáveis de matéria-prima e fabricação de produtos mais duráveis. Para Dias (2008), o produto deve ser considerado o principal elemento na estratégia de marketing ecológico, sendo possível identificar os impactos ambientais em todas as etapas, desde a extração de matérias primas, transporte e consumo de energia nas fases de produção, até a destinação final dos resíduos após o descarte do produto. Complementando, Nissen (1995), destaca que benefícios ambientais como potencial de reciclagem, facilidade de desmontagem para remanufatura e baixa poluição durante o uso do produto sejam vistos como um todo e não separadamente, exemplificando que não seria ambientalmente eficiente desenvolver um produto com alto potencial energético para o uso, mas que, após descartado, traria prejuízos ao meio ambiente ao ser incinerado.

Nissen (1995) elenca cinco pontos necessários para que possa ser considerado um “eco-produto”. São elas:

- a) A matéria-prima é de uma fonte natural abundante;
- b) O processo de manufatura requer baixo consumo de fontes naturais;
- c) Quando em uso, o produto é relativamente ambientalmente correto;
- d) Processos de re-manufatura ou de reciclagem ambientalmente corretos podem ser facilmente aplicados após o uso;
- e) Quando finalmente descartado, o impacto ambiental de rejeito é mínimo.

Segundo Blair (2017), algumas características que devem estar presentes em um produto verde são:

- a) A capacidade de minimizar problemas ambientais, como por meio da redução de emissões de gases tóxicos;
- b) A fabricação conter o mínimo de embalagem;
- c) O produto não ser prejudicial à saúde, e
- d) Ser fabricado a partir de fontes renováveis.

Por fim, Pujari (2003) reitera que as tecnologias e produtos ambientais avançados somente contribuirão na busca pela sustentabilidade se conseguirem diminuir a participação de mercado dos produtos convencionais ao oferecer uma opção viável de produtos verdes. Dias (2008, p. 120) completa: “trata-se de considerar a existência de uma evolução técnica constante e a necessidade de melhoria contínua para definir um produto ecológico”.

Dessa forma, pode-se concluir que há muitas variáveis para o desenvolvimento, produção, venda e distribuição de produtos sustentáveis. É necessário, portanto, levar em conta não somente o resultado final do produto, mas sim toda a cadeia produtiva até o descarte do produto, visando sempre a responsabilidade ambiental.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Segundo Stal (2010), a internacionalização pode servir como uma valiosa alternativa para o crescimento das empresas, devido à exposição a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, que podem gerar retornos significativos para as operações domésticas. Além disso, a internacionalização é importante para organizações e também para as nações, já que torna as empresas menos dependentes do mercado interno ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento econômico do país (KOVACS; MORAES;

OLIVEIRA, 2011). Com relação às empresas brasileiras, Stal (2010) reitera que são globalmente competitivas em produtos em que o conteúdo tecnológico ainda é baixo.

A internacionalização de empresas 'eco' muitas vezes é facilitada pelo desenvolvimento de um segmento transnacional de consumidores com consciência ambiental. Além disso, em alguns casos, a oferta doméstica não é suficiente para satisfazer a demanda por produtos ecológicos, assim criando oportunidades para empresas de países em desenvolvimento ou economias em transição (GURĂU; RANCHHOD, 2005).

O Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT) da OMC estabelece princípios para eliminar possíveis obstáculos ao comércio, em particular as barreiras técnicas, que podem dificultar a entrada de produtos aos mercados. As certificações internacionais devem ser utilizadas como referência para os regulamentos técnicos e deve ser realizada a adoção das mesmas como normas nacionais, sempre que possível (CNI, 2002).

Para as empresas que possuem produtos com enfoque sustentável e que desejam se internacionalizar, é adequada a utilização de modelos já existentes, visto que os modelos podem auxiliar as empresas de forma prática, com passos claros para que o planejamento de marketing se torne menos complexo.

2.2.1 Modelo de Gurău e Ranchhod

Nesta etapa é apresentado e detalhado o modelo de Gurău e Ranchhod (2005). Para a decisão de utilizar esse modelo, foram analisados outros dois: o de Sohail (2017) e o modelo *AdaptStand* de Vrontis, Thrassou e Lampranou (2009). São modelos estratégicos de adaptação internacional, podendo ser referentes a produtos ou ao mix de marketing. Todos os três modelos são ferramentas que buscam auxiliar empresas com foco em segmentos ecológicos na importante tomada de decisão das estratégias de marketing para internacionalização.

Para os fins da presente pesquisa, foi escolhido o modelo de Gurău e Ranchhod, por estar mais adequado aos objetivos geral e específicos desse trabalho, já que ele explora estratégias voltadas a questões ambientais, mercados externos e consumidores ecologicamente corretos. Ademais, o modelo tem caráter prático e é aplicável a diversos segmentos de produtos ecológicos, sendo de fácil

compreensão ao mesmo tempo em que é detalhado e descritivo. Ao abordar o tema da atratividade de mercados estrangeiros de acordo com elementos que dizem respeito ao tamanho do mercado e aos níveis de sustentabilidade, de demanda e de competição, os autores foram capazes de criar um modelo completo com opções estratégicas práticas, nas quais as empresas podem se basear para se prepararem para os diferentes cenários que os mercados externos possam apresentar.

Gurău e Ranchhod (2005) propuseram um modelo baseado em uma pesquisa que procurou identificar as vantagens e os desafios de uma estratégia internacional de marketing verde em relação aos mercados-alvo selecionados. O foco do estudo foi nos mercados de alimentos agrícolas e de cosméticos em empresas do Reino Unido e da Romênia. O modelo é composto por três fases, que serão exploradas no subcapítulo 2.3.

2.3 AS TRÊS FASES DO MODELO DE GURĂU E RANCHHOD

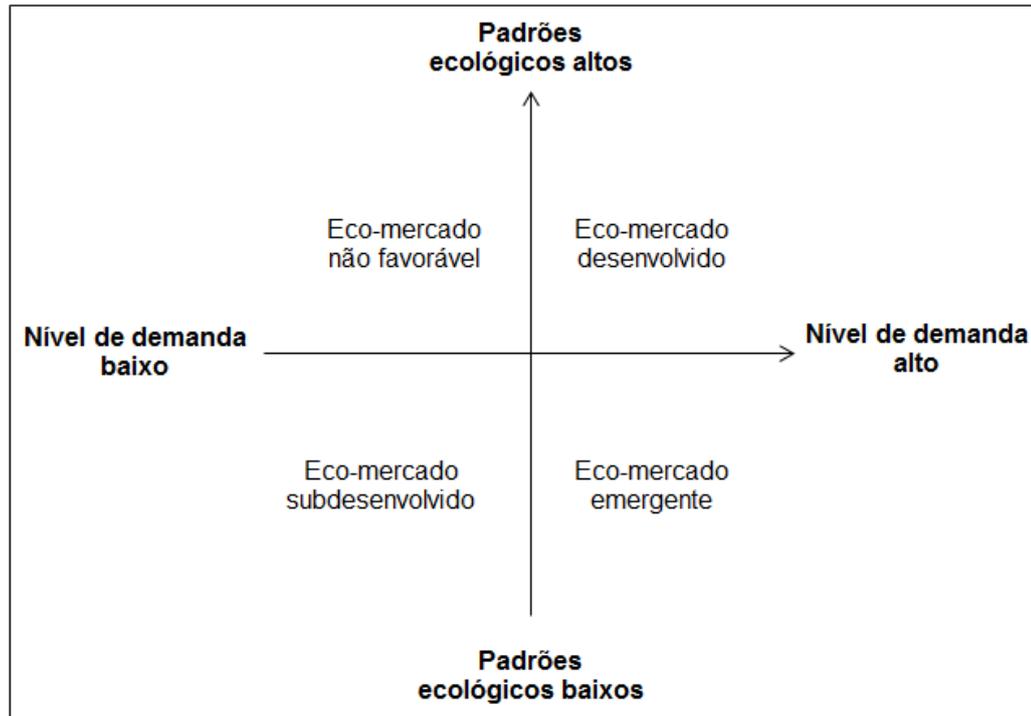
As três fases do modelo proposto por Gurău e Ranchhod buscam esclarecer as relações entre o mercado-alvo e a atratividade dos produtos comercializados. São elas: 1) avaliação da atratividade dos mercados estrangeiros, estudando demanda e padrões ecológicos; 2) avaliação da competitividade dos mercados externos, estudando tamanho do mercado e intensidade da concorrência, e 3) análise das opções estratégicas para os diversos perfis de mercado. Cada fase será explorada nos subcapítulos a seguir.

2.3.1 Primeira fase – atratividade dos mercados

Consiste em elencar as variáveis consideradas importantes para o estudo, sendo elas o nível de padrões ecológicos e o nível de demanda. Para definir se um país possui padrões ecológicos altos ou baixos, é importante pesquisar sobre selos e certificações ambientais, rankings de sustentabilidade, legislação ambiental e nível de reciclagem dos países. Quanto ao nível de demanda, os elementos a serem considerados são o consumo e as importações do produto, e o comportamento do consumidor em cada país.

Em seguida, os países escolhidos como possíveis mercados-alvo pela empresa podem ser posicionados na estrutura criada pelos autores, apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Avaliação da atratividade de ecos-mercado estrangeiros



Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

Cada um dos quadrantes da estrutura representa um perfil de eco-mercado de acordo com as características de nível de padrões ecológicos e nível de demanda. Segundo o modelo, os eco-mercados podem ser distribuídos entre: não favorável, desenvolvido, subdesenvolvido e emergente.

O Quadro 1 apresenta quatro situações com base nas variáveis estudadas e elenca as atitudes estratégicas a serem tomadas com relação a atratividade de cada tipo de mercado. A avaliação dessas duas variáveis permite que a empresa selecione um número de mercados com o maior potencial de eco-marketing.

Quadro 1 – Atitude estratégica com relação aos tipos de mercado

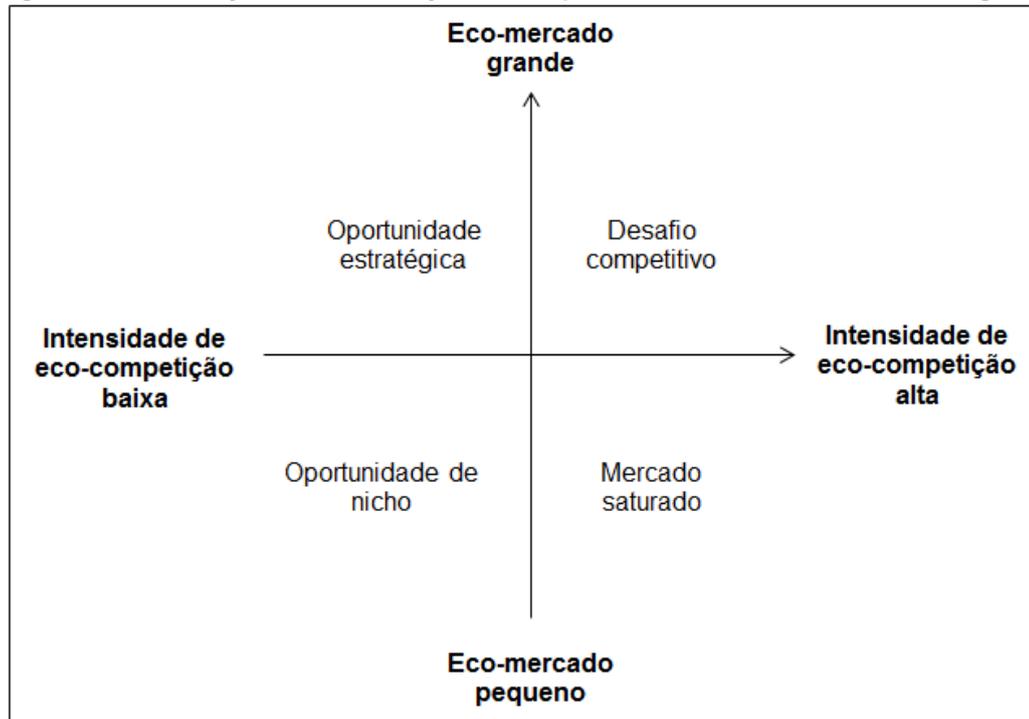
Tipo de mercado	Nível de regulamentações	Conscientização do consumidor	Atitude estratégica
Eco-mercado desenvolvido	Alto	Alta	Avaliar as oportunidades oferecidas pelo mercado em termos de tamanho e nível de competição, para alcançar a rentabilidade.
Eco-mercado emergente	Baixo	Alta	Alto potencial. A possibilidade de focar nos consumidores com responsabilidade ambiental ao utilizar um posicionamento estratégico de "eco-liderança".
Eco-mercado sub desenvolvido	Baixo	Baixa	Eco-mercado ainda não é rentável, mas pode ser desenvolvido utilizando campanhas de comunicação.
Eco-mercado não favorável	Alto	Baixa	Não atrativo. O alto nível de regulamentação ambiental pode representar barreiras indiretas à entrada naquele mercado. Qualquer operação demanda grandes custos e oferece um baixo retorno de investimento.

Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

2.3.2 Segunda fase – avaliação da competitividade

A empresa deve avaliar os mercados-alvos estrangeiros em termos de tamanho do mercado e intensidade da competição. Para tanto, as variáveis identificadas são população e população do público-alvo para tamanho do mercado e concorrentes diretos e indiretos para intensidade da competição. Na mesma lógica da avaliação de atratividade dos mercados, os países, após a identificação da intensidade da competição e tamanho do eco-mercado, podem ser alocados em uma segunda estrutura, conforme Figura 3.

Figura 3 - Avaliação das condições competitivas dos mercados ecológicos



Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

Os quadrantes da estrutura representam os tipos de eco-mercado de acordo com a intensidade de competição e tamanho do mercado. São eles: oportunidade estratégica, desafio competitivo, oportunidade de nicho e mercado saturado.

Os mercados-alvo ainda considerados atraentes são representados por símbolos que demonstram o nível comparativo de eco-padrões entre os mercados interno e externo:

- Quando os padrões ecológicos do mercado externo (SF) são maiores do que os padrões do mercado interno (SD): $SF > SD$;
- Quando os padrões ecológicos do mercado externo (SF) são menores do que os padrões do mercado interno (SD): $SF < SD$;
- Quando os padrões ecológicos do mercado externo (SF) estão aproximadamente no mesmo nível do que os padrões do mercado interno (SD): $SF = SD$.

2.3.3 Terceira fase – análise dos perfis de mercado

Trata-se da avaliação detalhada da especificidade ecológica e comercial do país estrangeiro comparado ao mercado interno, com base nas variáveis de nível de

competitividade e tamanho do mercado, e as decisões estratégicas a serem tomadas para cada caso (Quadro 2).

Quadro 2 – Opções estratégicas em relação aos diversos perfis de mercado

Perfil competitivo	Nível de competitividade	Tamanho do mercado	Opção estratégica	
Desafio competitivo	Alto	Grande	SF > SD	Grande investimento necessário - investigar em detalhes a rentabilidade da campanha de marketing.
			SF < SD	Estratégia de diferenciação utilizando a imagem de "eco-líder".
			SF = SD	Procurar a possibilidade de diferenciação/vantagem competitiva em qualidade ou preço.
Oportunidade estratégica	Baixo	Grande	SF > SD	Adaptação de produto com estratégia "glocal": conceito global de produto com níveis locais de padrões ambientais.
			SF < SD	Penetração agressiva e posição estratégica de "eco-líder".
			SF = SD	Oferta ecológica padronizada, com diferenciais em qualidade ou preço.
Oportunidade de nicho	Baixo	Pequeno	SF > SD	Não atrativo devido aos altos custos de adaptação e potencial baixa lucratividade.
			SF < SD	Liderança de nicho com penetração agressiva de mercado e utilização da estratégia de "eco-líder".
			SF = SD	Liderança de nicho com ofertas ecológicas padronizadas mas com diferenciais em necessidades específicas de consumidores.
Mercado saturado	Alto	Pequeno	-	Não atrativo.

Fonte: adaptado de Gurău, Ranchhod (2005).

Partindo deste princípio, a empresa pode escolher o mercado externo mais apropriado de acordo com as suas características e também decidir qual a melhor estratégia para iniciar as suas atividades no mercado em questão.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa se classifica como um estudo de caso de cunho exploratório e com abordagem qualitativa. Gil (2008) classifica as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Todos os tipos têm como objetivo auxiliar o pesquisador a encontrar resultados em seu estudo. Ainda, é possível que um projeto apresente mais de um tipo de pesquisa, conforme a natureza do problema e forma de abordagem (MALHOTRA, 2005).

A seguir será exposto o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste estudo, bem como as etapas para viabilizar tal pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é classificado como uma pesquisa exploratória, utilizando-se da técnica de estudo de caso e de abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar ao pesquisador uma familiaridade maior com o problema de estudo. Segundo Malhotra (2005), a principal finalidade é possibilitar a compreensão do problema de pesquisa por parte do pesquisador. Para Boone e Kurtz (1998), a pesquisa exploratória serve puramente para encontrar a causa de um problema.

Segundo Goldenberg (2011), o método de estudo de caso tem por objetivo aprender sobre o fenômeno estudado através da intensa exploração de um único caso. Dessa forma, o estudo de caso permite descrever a complexidade de um fato concreto a partir da utilização de diversas técnicas, adquirindo assim conhecimento sobre a totalidade de uma situação.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca explicações, mas não quantifica valores e não se submete à prova de fatos, uma vez que os dados analisados são não-métricos e são validados através de variadas abordagens. Esse método se difere de uma pesquisa quantitativa, que tem como foco a objetividade e a consideração de que a realidade pode ser compreendida somente por meio de análise de dados brutos (FONSECA, 2002). De acordo com o problema proposto por esse estudo, buscou-se utilizar uma pesquisa qualitativa. A respeito da pesquisa qualitativa na área das ciências sociais, Goldenberg (2011, p. 5) afirma que:

Ao se pensar nas origens da pesquisa qualitativa em ciências sociais, corre-se o risco de se perder num caminho longo demais, que procurando as origens das origens não chega jamais ao fim. Poderia chegar a Heródoto, que, descrevendo a guerra entre a Pérsia e a Grécia, se dedicou a esboçar os costumes, as vestimentas, as armas, os barcos, os tabus alimentares e as cerimônias religiosas dos persas e povos circunvizinhos.

Portanto, seguindo as orientações de Malhotra (2005), Boone e Kurtz (1998) e Goldenberg (2011), esse trabalho se classifica como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Com foco em atingir o objetivo geral deste trabalho, que consiste em aplicar uma metodologia para a escolha de uma estratégia na entrada em novo mercado internacional ecológico com base no modelo de Gurău e Ranchhod, foi decidido realizar uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório baseada em um estudo de caso sobre uma empresa do ramo de sucos de fruta naturais da Serra Gaúcha.

Com base nos objetivos geral e específicos e após análise do referencial teórico, foi feito contato com a empresa e realizada uma entrevista. Uma entrevista, segundo Moreira (2002) é uma conversa com um propósito específico, entre duas ou mais pessoas. A maior vantagem dessa técnica, segundo Lüdke e André (1986, p. 34) “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Um dos pontos mais relevantes da entrevista realizada se trata de qual o próximo mercado estrangeiro no qual a empresa visa se colocar. As perguntas da entrevista estão disponíveis no Apêndice A.

Após esclarecer que Portugal seria o foco de estudo desse trabalho, o próximo passo foi elencar os temas sobre o mercado-alvo e estudá-los, segundo as fases um e dois do modelo escolhido e em seguida, avaliar as decisões estratégicas para os mercados específicos, conforme a fase três:

- 1) Primeira fase: avaliação da atratividade do mercado estrangeiro, estudando demanda e padrões ecológicos;
- 2) Segunda fase: avaliação da competitividade do mercado externo, estudando tamanho do mercado e intensidade da concorrência;

- 3) Terceira fase: avaliação detalhada da especificidade ecológica e comercial e as decisões estratégicas a serem tomadas para cada caso.

3.3 COLETA DE DADOS

Para viabilizar o estudo, os dados foram coletados por meio de entrevista com a empresa (APÊNDICE A). Triangularam-se os resultados da entrevista aos dados encontrados em páginas oficiais de empresas (por exemplo, SGS e PWC), e em bancos de dados como IBGE, CIA e OEC. Além disso, utilizou-se das informações presentes em relatórios oficiais como os da AIJN e EPI.

3.4 EMPRESA ESTUDADA

A empresa escolhida para o estudo fica localizada na Serra Gaúcha, em Galópolis, Caxias do Sul-RS, e produz sucos de frutas naturais e integrais, ou seja, sem adição de água, açúcar, corante ou aromatizante. Além disso, a empresa produz suco de uva orgânico, cuja matéria-prima provém de cultivo próprio, sem agrotóxicos ou pesticidas, além de realizar as colheitas manualmente. Apesar de preservar a agricultura familiar, a empresa já é considerada de porte médio.

Para Nissen (1995), as funções de um produto verde devem ser cumpridas de forma que o impacto ao meio ambiente seja o menor possível em todos os estágios do seu ciclo de vida. Pujari (2006) complementa afirmando que a produção e uso de produtos verdes envolvem menos energia, menos insumo de material e menos resíduos e poluição.

Nesse contexto, os produtos da empresa estudada são considerados sustentáveis, uma vez que possuem embalagem reciclável (garrafa de vidro e tampa de metal) com rótulo destacável. Os sucos são produzidos com materiais não-tóxicos e de forma ambientalmente correta, resultando em uma bebida saudável para o consumo humano. Além disso, os resíduos da produção (bagaço, semente, folhas) são utilizados como adubo ou ração animal sempre que possível, já que a empresa conta com compostagem própria de resíduos orgânicos para a plantação de parreiras. Ainda, as caixas de papelão que chegam à empresa com matéria-prima são entregues a companhias de reciclagem ou a terceiros que possam reutilizá-las.

A empresa possui o selo ambiental da Rede Ecovida de Agroecologia, presente nos três estados do sul do Brasil. Além disso, pensa em buscar certificações reconhecidas internacionalmente, para poder comercializar outras linhas de produtos em mercados estrangeiros.

A respeito da internacionalização da empresa, já são realizadas exportações frequentes ao Canadá, onde possuem um parceiro que realiza a distribuição para todo o país. Para um futuro próximo, a empresa deseja atuar em novos mercados, com foco inicial em Portugal. Para tal, visitas a clientes em potencial e participação em feiras do segmento, oferecendo degustações dos produtos, são estratégias ponderadas pela empresa para conhecer o mercado e iniciar atividades comerciais naquele país.

Os sabores de sucos oferecidos pela empresa são: uva, uva verde, maçã e mix de tangerina e maçã. Para o presente estudo, o produto escolhido foi o suco integral de tangerina e maçã, o mesmo que já é exportado para o Canadá e que se enquadra na NCM 2009.90.00.

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo apresenta os dados coletados e suas respectivas análises. Conforme exposto na metodologia, são quatro diferentes tópicos a serem analisados: padrões ecológicos, demanda, tamanho do mercado e intensidade da competição, os quais serão abordados nesta sequência por meio das três fases propostas pelos autores do modelo escolhido.

4.1 PRIMEIRA FASE – ATRATIVIDADE DOS MERCADOS

Consiste em elencar as variáveis consideradas importantes para o estudo, sendo elas o nível de padrões ecológicos e o nível de demanda. Para definir se um país possui padrões ecológicos altos ou baixos, é importante pesquisar sobre selos e certificações ambientais, rankings de sustentabilidade, legislação ambiental e nível de reciclagem dos países. Quanto ao nível de demanda, os elementos a serem considerados são o consumo e as importações do produto, e o comportamento do consumidor em cada país.

4.1.1 Padrões ecológicos

Gurău e Ranchhod (2005) elencaram o nível dos padrões ecológicos de um país como um determinante essencial a ser estudado no caso das empresas de produtos sustentáveis que desejam internacionalizar-se. Neste subcapítulo são analisados elementos relevantes para identificar o nível de sustentabilidade de um país, sendo eles: selos e certificações ambientais, rankings de sustentabilidade, legislação ambiental e nível de reciclagem.

4.1.1.1 Selos e certificações ambientais

Com o objetivo de provar aos seus consumidores que estão engajadas na questão de preservação do meio ambiente, empresas buscam programas de normas e certificações internacionais, cuja aplicação pode colaborar na comunicação entre clientes e fornecedores no âmbito global. Dias (2011) afirma que implantar

estratégias de certificações serve para dar garantias ao consumidor de que a informação passada é verdadeira.

Em Portugal existem órgãos reguladores, bem como organizações que prestam consultorias para as empresas que desejam se enquadrar em certificações e selos de sustentabilidade. Uma delas é a SGS, atuante também em diversos outros países do mundo, que oferece serviços diretamente relacionados à sustentabilidade, como padrões ambientais e segurança de produtos (SGS, 2019) e a PWC. A empresa também atua em Portugal e oferece, dentre outros serviços, consultoria sobre sustentabilidade ambiental (PWC, 2019).

Algumas das certificações aplicáveis a produtos agrícolas em Portugal são a BIO, presente em toda a União Europeia, a *Blauer Engel*, da Alemanha e a britânica GLOBAL G.A.P.

No Brasil, segundo dados do SEBRAE (2018), existem mais de 30 certificações verdes no país. No segmento da alimentação, podem ser citadas a *Rainforest Alliance Certified*, dos Estados Unidos, a francesa Ecocert, e a IBD, certificadora brasileira de produtos orgânicos.

A empresa base desse estudo possui o selo ambiental da Rede Ecovida de Agroecologia, presente nos três estados do sul do Brasil. Além disso, pensa em buscar certificações reconhecidas internacionalmente, para poder comercializar outras linhas de produtos em mercados estrangeiros.

4.1.1.2 Rankings de sustentabilidade

Para ajudar a definir o mercado ecológico do Reino Unido (foco de sua pesquisa), Gurău e Ranchhod (2005) analisaram relatórios e rankings que delinearão o desenvolvimento progressivo do país.

Nesse sentido, o Índice de Desempenho Ambiental de 2018 (EPI) classifica 180 países em 24 indicadores de desempenho com questões sobre saúde ambiental e a vitalidade do ecossistema, fornecendo um indicador da proximidade desses países com seus objetivos de política ambiental. No ranking de 2018, Portugal se encontra na vigésima sexta posição, precedido pelo Canadá e uma posição à frente dos Estados Unidos. Já o Brasil se encontra na sexagésima nona posição, muito abaixo de Portugal. Os cinco primeiros colocados, assim como Portugal e Brasil, podem ser visualizados com suas respectivas pontuações na Tabela 1.

Tabela 1 – Índice de Desempenho Ambiental 2018

2018 EPI Rankings		
Colocação	País	Pontuação
1	Suíça	87.42
2	França	83.95
3	Dinamarca	81.60
4	Malta	80.90
5	Suécia	80.51
...
26	Portugal	71.91
...
69	Brasil	60.70

Fonte: adaptado de EPI (2018).

4.1.1.3 Legislação ambiental

Gurău e Ranchhod (2005) afirmam que a experiência adquirida nos mercados internacionais e os padrões impostos por governos estrangeiros ajudam essas empresas a desenvolver uma vantagem competitiva para o futuro mercado interno. Além disso, ao procurar definir o mercado ecológico da Romênia, os autores discorrem sobre iniciativas governamentais que tentaram criar uma estrutura legal para a proteção do meio ambiente.

A respeito da legislação e iniciativas governamentais na União Europeia, foi estabelecido em 2009 o regulamento CE N° 66/2010, relativo a um sistema de rótulo ecológico da União Europeia para empresas com produtos que possuam características ambientais (PARLAMENTO EUROPEU, 2009). A União Europeia também possui rígidas exigências a respeito da utilização sustentável de pesticidas. A diretiva 2009/128/CE visa reduzir os riscos e impactos da utilização de pesticidas na saúde humana e no meio ambiente (PARLAMENTO EUROPEU, 2009). E em 2019, o Parlamento Europeu aprovou uma proposta que prevê a proibição da venda de produtos de plástico que possuam uso único, prevista para entrar em vigor a partir de 2021 (PARLAMENTO EUROPEU, 2019).

Mais especificamente em Portugal, o país decidiu reduzir o consumo de papel e eliminar o uso de plásticos descartáveis em organismos de administração pública, com a intenção de diminuir a utilização de produtos descartáveis em até 25%

(PORTUGAL, 2018). Mais recentemente, foi criado em Portugal o chamado Fundo Ambiental, por meio do Decreto-Lei n.º 42-A/2016, que concentra os recursos de fundos existentes, com o objetivo de estabelecer um instrumento com maior capacidade financeira e maior adaptabilidade aos desafios ambientais enfrentados (FUNDO AMBIENTAL, 2019).

No Brasil, o SISNAMA é a entidade governamental responsável pela fiscalização do meio ambiente, sendo que a estrutura adotada para a gestão ambiental busca proteção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental no Brasil. O Ministério do Meio Ambiente possui diversas iniciativas e programas, que têm como objetivo a preservação do meio ambiente. Por exemplo, o “Programa Nacional Lixão Zero”, tem como objetivo auxiliar os estados e municípios a gerirem os resíduos sólidos urbanos, focando na disposição final ambientalmente adequada (MMA, 2019).

4.1.1.4 Nível de reciclagem

Nahuz (1995) afirma que as preocupações ambientais quanto à processos industriais, utilização dos produtos e seu descarte refletem nas relações comerciais entre países. Essa ideia ainda está presente no século XXI, sendo cada vez mais discutida, com temas como a extração, uso e desperdício de recursos naturais, reciclagem e consumo responsável. Gurău e Ranchhod (2005) seguem nessa linha e comentam que a avaliação dos padrões ecológicos envolve diversas variáveis, incluindo elementos como o nível de reciclagem em um país.

Portugal produz em média 484 quilogramas anuais de lixo por habitante, segundo dados do relatório anual de resíduos urbanos de 2017 da Agência Portuguesa do Ambiente (APA), o que está acima da média da União Europeia, sendo essa de 483 quilogramas por habitante por ano (APA, 2017).

Ademais, 38% dos resíduos urbanos produzidos passam pelo processo de reciclagem em Portugal. A meta da União Europeia para 2020 é que cada Estado membro atinja a taxa de 50% de reciclagem dos resíduos urbanos (APA, 2017).

Com relação ao Brasil, segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE), são produzidos em média 383 quilogramas de lixo por habitante anualmente (ABRELPE, 2014).

Embora esse número seja menor que o de Portugal, a quantidade de lixo realmente reciclada é muito menor. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apesar de 30% a 40% de todo o lixo produzido no Brasil ter potencial de reciclagem, apenas 13% de fato é reaproveitado (SILVA, 2017).

Conforme citado anteriormente, a empresa objeto do presente estudo utiliza os resíduos da produção como adubo ou ração animal, e também conta com compostagem própria. Destina ainda as caixas de papelão, que chegam com matéria-prima, às centrais de reciclagem.

4.1.2 Nível de demanda

Para identificar a demanda, foram analisados dados como o consumo de sucos em Portugal, a importação desse produto e também o comportamento do consumidor português em relação aos sucos de fruta.

A Associação Europeia de Sucos de Fruta (AIJN) é uma associação criada em 1958, com sede em Bruxelas, que representa desde o setor dos processadores de fruta aos embaladores dos produtos para o consumidor (AIJN, 2019). Segundo a AIJN (2016), os padrões no mundo de trabalho moderno estão sofrendo mudanças, apresentando assim um grande desafio para as marcas de suco de frutas. Para se enquadrar no estilo de vida e de trabalho frenético, os consumidores modernos estão deixando de lado certos hábitos, como o de tomar café da manhã em casa, com uma mesa onde o suco de frutas geralmente estaria presente.

4.1.2.1 Importação de sucos

Em alguns casos, a oferta doméstica não é suficiente para satisfazer a demanda por produtos ecológicos, criando assim oportunidades para empresas de países em desenvolvimento ou economias em transição (GURĂU; RANCHHOD, 2005).

Segundo a OEC (2018), Portugal esteve em quadragésima posição entre os maiores importadores do mundo em 2017, com 78,3 bilhões de dólares em mercadorias importadas, um aumento anual de 1,9% entre 2012 e 2017. Ainda de

acordo com a OEC (2018), os produtos mais importados pelo país são petróleo bruto (6,52%) e carros (6,44%).

O setor agrícola representou 4,8% das importações, com USD 3,73 bilhões. Dentro do segmento, os sucos de fruta representam 3%, com 113 milhões de dólares em importações (OEC, 2018).

O maior parceiro comercial, ao se tratar da compra de sucos de fruta de Portugal é o país vizinho, Espanha, com mais da metade das importações (52%). O Brasil, em 2017, representou apenas 0,63% nesse setor, com 718 mil dólares em sucos de fruta (OEC, 2018).

Entretanto, 2017 não foi um ano significativo para as exportações de sucos do Brasil, conforme pode ser visualizado na Figura 4. Esse ano teve uma queda de 37,66% em comparação com 2016. Porém, 2018 apresentou um aumento de 27,24% em relação ao ano anterior, segundo dados do ComexStat (2018), utilizando o código SH 2009.90.

Figura 4 - Evolução das exportações brasileiras de sucos entre 2013 e 2018



Fonte: autora com base nos dados do ComexStat (2018).

4.1.2.2 Consumo de sucos

O consumo de sucos de fruta na Europa caiu de 2016 a 2017, sendo o nono ano consecutivo de declínio desde 2008. O consumo de sucos de fruta e néctares foi de 9,2 bilhões de litros em 2017 nos países da União Europeia. Enquanto esse dado representa um declínio no consumo com relação a 2016 de 1,1%, é menor do que o ano anterior, de 2,4% (AIJN, 2018). Essa diminuição no consumo pode ser explicada

pelas controvérsias da percepção dos consumidores sobre sucos de fruta possuírem grande quantidade de açúcar, dando espaço para produtos substitutos, como águas saborizadas.

Entre os anos 2012 e 2015, as marcas tradicionais aumentaram sua fatia no mercado de sucos de fruta e néctares na União Europeia, com o total de 58,8% em 2015, aumento de 0,9% em relação ao ano anterior (AIJN, 2016). No entanto, as marcas próprias de sucos de fruta têm ganhado mais espaço no mercado europeu devido aos preços competitivos e qualidade avançada de seus produtos, o que se apresenta como um desafio para as marcas tradicionais (AIJN, 2016).

Em Portugal, o setor dos sucos de frutas registrou um forte crescimento em 2017, impulsionado pela tendência da alimentação saudável no país e também pelo fato de os sucos de frutas não pagarem os mesmos impostos que os refrigerantes, o que beneficiou a categoria (AIJN, 2018). Além disso, o segmento de sucos de fruta tem a maior penetração de marcas próprias dentro da categoria de bebidas não alcoólicas no país (AIJN, 2016).

Diferente do cenário geral da União Europeia, as marcas próprias de sucos em Portugal continuam a impulsionar o mercado de sucos de frutas, respondendo por quase 53% do consumo em 2017 (AIJN, 2018). A Tabela 2 apresenta os volumes de consumo, em milhões de litros, das categorias de sucos de fruta presentes no mercado de Portugal entre 2013 e 2017.

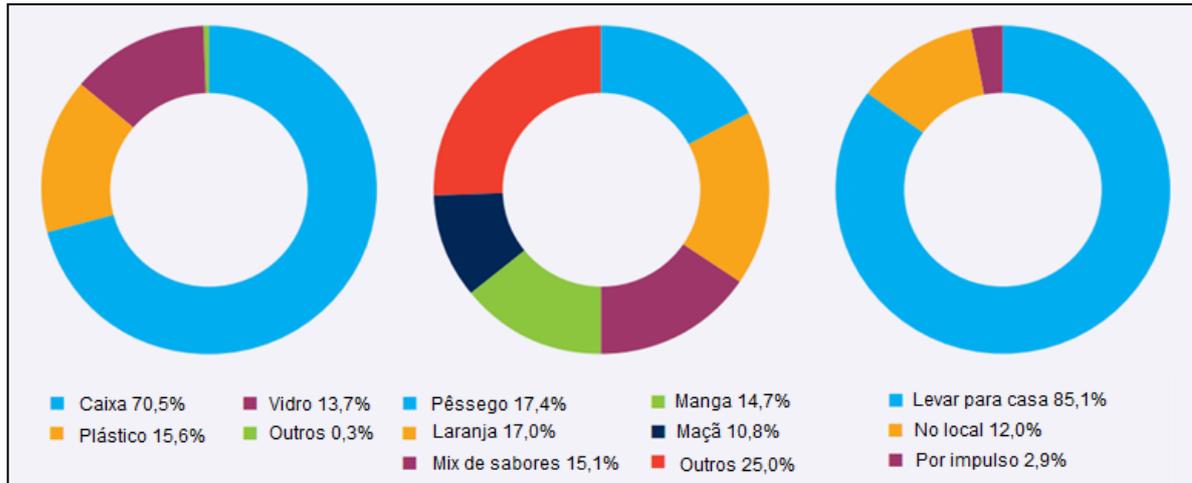
Tabela 2 – Sucos de fruta em Portugal

Sucos de fruta (100% teor de suco) – volume em milhões de litros						
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	Cresc.16-17
Total de sucos de frutas	20	19	16	15	19	22,90%
Marca tradicional	8	8	8	8	9	6,50%
Marca própria	12	12	9	7	10	43,40%

Fonte: adaptado de Associação Europeia de Sucos de Fruta (2018)

Na Figura 5 são encontrados gráficos que demonstram a preferência dos consumidores portugueses por sucos de fruta e néctares, no que tange tipo de embalagem, sabores e canais de compra.

Figura 5 - Sucos de fruta e néctares em Portugal por embalagem, sabor e canal



Fonte: adaptado de Associação Europeia de Sucos de Fruta (2016).

Os sucos de fruta são historicamente conhecidos por serem consumidos no café da manhã tradicional. Entretanto, essa refeição está desaparecendo em muitos domicílios, o que representa uma diminuição no consumo de sucos nessa ocasião. Por essa razão, os consumidores estão demonstrando uma preferência por embalagens menores, portáteis e com tampas para o consumo *on the go*, que significa 'consumo enquanto em movimento' (tradução livre). Além disso, é vista também a necessidade de inovação nas embalagens e rótulos, no sentido de se mostrarem mais claras ao consumidor: embalagens transparentes, para que se enxergue o conteúdo, com rótulos simples, mas ao mesmo tempo com informações completas e verdadeiras sobre os ingredientes, e também, constituídas de materiais recicláveis, visto que o consumidor aprecia sentir-se contribuindo com o meio ambiente (AIJN, 2018).

Outra tendência a ser analisada são os produtos orgânicos, cujo consumo tem aumentado muito em toda a Europa, fazendo da União Europeia o segundo maior mercado desse tipo de produto, logo atrás dos EUA. Juntos, esses dois mercados somam 90% das vendas de alimentos e bebidas orgânicas no mundo, sendo que muitas empresas os produzem exclusivamente para exportação (AIJN, 2018). Os consumidores também estão dispostos a pagar mais por esse tipo de produto. Entretanto, também são exigentes quanto à qualidade e pureza do produto, a veracidade das informações passadas e a não utilização de pesticidas (AIJN, 2018). Atualmente, a empresa estudada possui sucos de uva orgânicos, mas que

ainda não são exportados, representando uma oportunidade de mercado para o futuro.

4.1.2.3 Comportamento do consumidor

A demanda por produtos ecológicos e atividades empresariais sustentáveis foi determinada por um aumento na conscientização dos clientes em relação às questões ambientais, assim como por regulamentações mais rígidas introduzidas pelos governos das nações, especialmente em países industrialmente desenvolvidos (POLONSKY et al., 1998 apud GURAU; RANCHHOD, 2005). Os consumidores de todo o mundo estão mais preocupados com a degradação ambiental e com o impacto negativo ao meio ambiente pelo uso de certos produtos. Assim, as práticas de marketing ecológico trazem uma oportunidade para abordar essas preocupações ambientais e atender às expectativas dos clientes, além da possibilidade de aumentar a fidelidade do consumidor (SOHAIL, 2017).

No caso da Europa, de acordo com a AIJN (2016), os produtores de suco de fruta e néctar começaram a reconhecer nos últimos anos a atual tendência dos consumidores europeus para uma vida saudável e sustentável, ofertando assim produtos de fontes naturais e enfatizando os benefícios funcionais e à saúde.

Em Portugal, estudos comprovam que o consumidor português apresenta um comportamento ecologicamente consciente. Por exemplo, Afonso (2010) encontrou como resultado de sua pesquisa que a maioria dos 186 indivíduos portugueses entrevistados (74,4%) possuem uma consciência ecológica elevada, 25% possuem consciência média e somente os 0,6% restantes apresentam consciência ecológica considerada baixa.

Com relação ao perfil desses consumidores, Afonso (2010) concluiu que os indivíduos que apresentam maior comportamento ecologicamente consciente são em sua maioria mulheres, jovens, com ensino superior completo e rendimentos salariais altos. Esse perfil de consumidor também é encontrado nos estudos de Barros (2011) e de Pereira (2017), o qual acrescenta que são solteiras e praticantes de atividades físicas, com base nos 210 entrevistados da sua pesquisa. Em contrapartida, Pereira (2017) descobriu que o consumidor português com menor disposição para compra de produtos verdes são homens, solteiros, trabalhadores e com rendimento inferior ou igual a €1,500.

Com uma amostra de 282 portugueses, Oliveira-Brochado et al. (2015) afirma que o consumidor português sofre influência na decisão de compra de produtos verdes, principalmente através de forma subjetiva, na qual as atitudes de pessoas próximas, como amigos, familiares e colegas podem alterar o comportamento do consumidor.

Por fim, amparado por uma amostra de 204 respondentes de Portugal, Barros (2011) afirma que o consumidor, ao adquirir produtos verdes, em sua maioria, não o faz por curiosidade, mas sim por possuir uma visão clara das vantagens ambientais daquela compra.

4.2 SEGUNDA FASE – AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE

A fase dois trata-se da avaliação dos mercados-alvos estrangeiros em termos de tamanho do mercado e intensidade da competição. Para tanto, as variáveis identificadas são população e população do público-alvo para tamanho do mercado e concorrentes diretos e indiretos para intensidade da competição.

4.2.1 Tamanho do mercado

Para identificar o tamanho de um mercado estrangeiro, foram analisadas a população geral do país e a população do público-alvo específico.

4.2.1.1 População do país

Segundo a CIA (2018), a população de Portugal é de mais de dez milhões e trezentos mil habitantes, em julho de 2018. Se comparado ao Brasil, o país é menos populoso do que a cidade de São Paulo.

4.2.1.2 População do público-alvo

A definição do público-alvo é fundamental para o desempenho do processo de marketing, sendo uma etapa crítica para a elaboração de uma comunicação eficiente e eficaz, além de ser considerado o passo inicial para esse processo

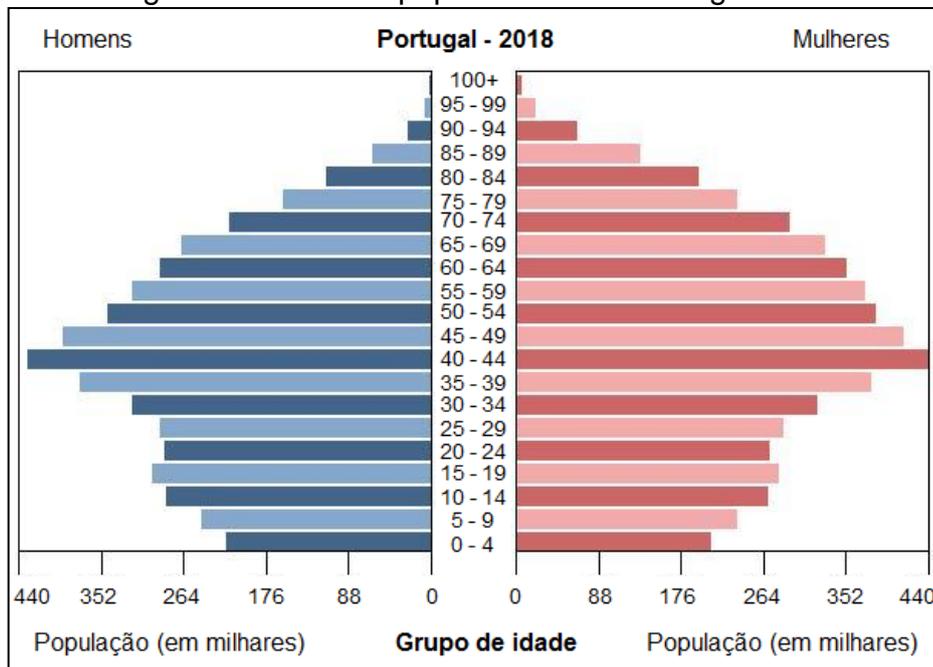
(SHIMP, 2009). Confirmando essa ideia, Kotler e Keller (2006) afirmam que a seleção do público-alvo desempenha uma influência essencial em todas as atividades da comunicação.

De acordo com a empresa estudada, o público-alvo é composto de pessoas que se enquadram na busca por um estilo de vida com alimentação mais saudável, justa e responsável.

Conforme observado no tópico 4.1.2.3, os estudos de Afonso (2010), Barros (2011) e Pereira (2017) delimitaram que os consumidores portugueses ecologicamente corretos são em sua maioria mulheres, jovens (com idades entre 15 e 24 anos), com nível de instrução elevado e com renda média ou alta.

Nesse contexto, a pirâmide populacional é uma ferramenta interessante a ser analisada, já que ela representa a quantidade de habitantes por sexo e idade de um determinado país. A pirâmide populacional de Portugal pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 - Pirâmide populacional de Portugal 2018



Fonte: adaptado de CIA (2018)

Em Portugal, a população total de homens e mulheres entre 15 e 54 anos é de 5.481.088 pessoas. Desses, 49,71% são do sexo masculino e 50,29% são do sexo feminino, o que demonstra uma pirâmide equilibrada (CIA, 2018).

No Brasil, essa proporção é muito semelhante à de Portugal, apesar da grande diferença entre a quantidade de habitantes. Pessoas entre 15 e 54 anos totalizam 125.613.141, sendo 49,92% homens e 50,08% mulheres (CIA, 2018).

Quanto ao nível de escolaridade em Portugal, 25% da população com mais de 25 anos em 2018 possuía um diploma em ensino superior (PORDATA, 2018). Desses, mais da metade (53,8%) são mulheres (PORDATA, 2018). Para fins de comparação, o senso IBGE de 2016 apresentou que 15,3% dos brasileiros com mais de 25 anos haviam concluído o ensino superior, o que totaliza quase 20 milhões de pessoas, as quais 56,74% são do sexo feminino (IBGE, 2016).

Seguindo as características elencadas para o público alvo dos sucos, a média salarial em Portugal é de aproximadamente 25 mil dólares anuais, o que pode ser considerada baixa com relação a média dos países da OECD de em torno de 43 mil dólares por ano (OECD, 2018) e alta com relação ao Brasil, onde a renda média é de aproximadamente 26 mil reais por ano (IBGE, 2018), o que em dólares significa em torno de 7 mil.

4.2.2 Intensidade da competição

O estado de competição em uma indústria depende de cinco forças básicas, elencadas por Porter (1979): rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores. A identificação dessas forças auxilia as empresas a encontrar estratégias para se sobressair frente à concorrência, diferenciando seus produtos ou serviços, o que pode determinar o potencial de lucro de uma indústria (PORTER, 1979).

Com o objetivo de identificar a intensidade da competição em um mercado, foram encontradas evidências que comprovam a existência de concorrentes diretos e indiretos, sendo locais ou globais.

Concorrentes diretos são aqueles que vendem o mesmo produto para o mesmo público e com preços e forma de venda também semelhantes. Em contrapartida, a concorrência indireta oferece produtos diferentes, porém para o mesmo público-alvo, através de uma estratégia de substituição de produto (OLIVEIRA, 2013). Além disso, ao adentrar um novo mercado, deve ser levada em

conta a concorrência local já existente naquele país, assim como a concorrência internacional que atua naquele mercado.

4.2.2.1 Concorrentes diretos (locais e globais)

Os principais produtos a serem considerados no caso da concorrência direta são os sucos de fruta integrais que tenham como público-alvo as pessoas interessadas em produtos saudáveis e ecológicos.

Conforme pode ser observado na Tabela 2 do tópico 4.1.2.2, as marcas próprias possuem a maior parte da preferência dos consumidores de Portugal. A AIJN (2016) apresenta em seu relatório que o suco de fruta permanece na categoria de bebidas não alcoólicas com maior penetração de marcas próprias. Porém, esse cenário tende a mudar e o crescimento das marcas próprias pode ficar desacelerado visto que menos inovação é observada nas marcas locais (AIJN, 2018).

Algumas das marcas locais de sucos presentes em Portugal são os sucos naturais das marcas Compal, Um Bongo e Sonatural, sendo as duas primeiras as que possuem maior fatia do mercado português (AIJN, 2018). Nos relatórios de 2017 e de 2018 da AIJN, essas duas marcas juntas totalizam em torno de 34% de toda a venda de sucos no país. Estes dados estão ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Marcas de suco predominantes em Portugal

Sucos de fruta (100% teor de suco) – volume em milhões de litros			
Ano		2016	2017
Total de sucos de frutas		15	19
Principais marcas	Compal	4.4	4.9
	Um Bongo	1.1	1.1

Fonte: autora com base em AIJN (2017 e 2018)

Segundo dados da Euromonitor (2019), a marca Sumol+Compal Distribuição é forte no mercado português, estando na frente de outras do segmento em questão de inovação. Em 2018 lançaram a linha de sucos 100% naturais sem adição de água ou açúcar, como resposta à demanda do consumidor em direção a produtos mais saudáveis.

Com relação aos concorrentes diretos globais presentes em Portugal, podem ser citados os sucos naturais das seguintes marcas: Tropicana, dos Estados Unidos, a sul-africana Ceres e Hoellinger, da Áustria.

4.2.2.2 Concorrentes indiretos (locais e globais)

A concorrência indireta pode ser determinada por produtos que ofereçam ao consumidor uma forma alternativa de saciar um desejo ou necessidade. No caso dos sucos de fruta, os produtos substitutos podem ser água, água com sabor, isotônicos, chás gelados, refrigerantes e néctares.

Alguns dos concorrentes locais indiretos são: sucos de uva gaseificados da Sumol+Compal e as águas com gás, tônica e com sabor da marca portuguesa Castello; quanto aos concorrentes globais indiretos, podem ser considerados chás gelados das marcas Lipton e Hoellinger, bem como as bebidas isotônicas da Gatorade, marca da Pepsico.

4.3 TERCEIRA FASE – ANÁLISE DOS PERFIS DE MERCADO

O modelo de Gurău e Ranchhod (2005) sugere que após analisar os elementos relevantes ao estudo dos mercados externos, eles devam ser exibidos em gráficos, nos quais os países estudados serão alocados, conforme visto nas Figuras 4 e 5 no subcapítulo 2.3. Os tópicos a seguir representam a relação entre tais determinantes.

4.3.1 Padrões ecológicos x Demanda

De acordo com os dados analisados no subcapítulo 4.1.1, Portugal possui diversos determinantes que evidenciam um alto nível em questão de padrões ecológicos, desde reciclagem até as leis ambientais e certificações internacionais presentes no país. Portugal, como país membro da União Europeia, conta com altos níveis de sustentabilidade, tanto pelos regulamentos e leis governamentais, quanto pela consciência ecológica observada nos consumidores. Nesse sentido, também é possível notar uma alta demanda da população portuguesa e do público-alvo específico para os sucos de fruta naturais, o que foi analisado no subcapítulo 4.1.2,

por meio de dados de importação e consumo de sucos e o comportamento do consumidor.

Dessa forma, Gurău e Ranchhod (2005) propuseram que o país estudado seja, baseado nas informações encontradas, encaixado na primeira estrutura, de acordo com a Figura 4 presente no capítulo 2.3.1 desse trabalho.

De acordo com esses dados, a Figura 7 apresenta o mercado de Portugal alocado entre padrões ecológicos altos e nível de demanda alto, o que o caracteriza como um Eco-mercado desenvolvido.

Figura 7 - Eco-mercado de Portugal: desenvolvido



Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

Nesse contexto, Gurău e Ranchhod (2005) propõe uma primeira atitude estratégica a ser tomada, conforme o Quadro 1 no subcapítulo 2.3.1 deste estudo.

No caso de eco-mercados desenvolvidos que possuem altos níveis de regulamentações e conscientização do consumidor, a primeira estratégia proposta é a avaliação das oportunidades presentes no mercado quanto ao tamanho do mercado e nível de competição, para poder alcançar rentabilidade. O Quadro 3 identifica essa estratégia descrita pelos autores do artigo.

Quadro 3 – Eco-mercado desenvolvido

Tipo de mercado	Nível de regulamentações	Conscientização do consumidor	Atitude estratégica
Eco-mercado desenvolvido	Alto	Alta	Avaliar as oportunidades oferecidas pelo mercado em termos de tamanho e nível de competição, para alcançar a rentabilidade.

Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

4.3.2 Padrões ecológicos Brasil x Portugal

Conforme observado no tópico 4.1.1, o Brasil possui menores níveis de sustentabilidade, devido a distância entre Brasil e Portugal no ranking sustentável da EPI (2018) e pela discrepância entre os níveis de reciclagem dos dois países. Deve-se levar em conta também o tamanho dos dois países, tanto em território quanto em população. Além disso, Portugal é muitas vezes amparado pelas legislações da União Europeia, região que tende a ter bons resultados no desenvolvimento sustentável (UNIÃO EUROPEIA, 2016). Nesse contexto, pode-se classificar os padrões do mercado externo (SF) como maiores do que os padrões do mercado interno (SD): $SF > SD$.

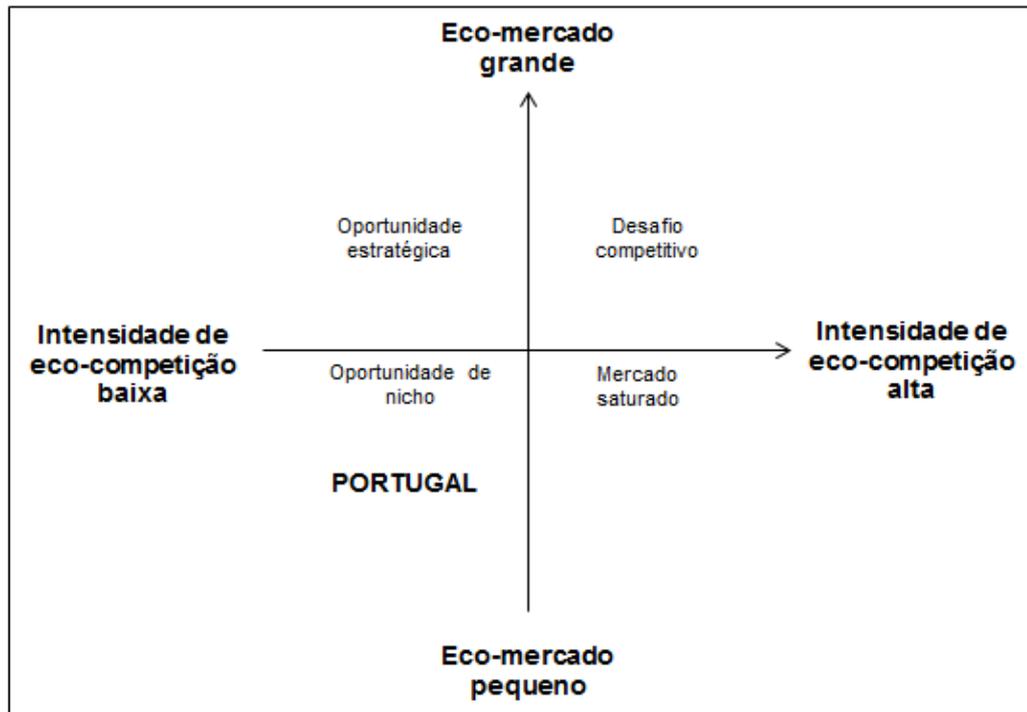
4.3.3 Tamanho do mercado x Intensidade da competição

Os dados analisados no subcapítulo 4.2.1 apresentam informações a respeito do tamanho do mercado, o qual pode ser considerado pequeno, de acordo com o tamanho do país (população) bem como o tamanho do público-alvo, principalmente se comparado ao país de origem.

Quanto à intensidade da competição, os dados do subcapítulo 4.2.2 demonstram que a concorrência no eco-mercado de Portugal é baixa, devido à predominância de grandes marcas com diversas linhas de produtos diferenciados, que dominam as vendas na concorrência direta. Entretanto, foi encontrado que marcas próprias de suco de fruta têm ganhado mais espaço no mercado português nos últimos anos, o que pode significar um promissor futuro para empresas de menor porte.

A Figura 8 apresenta o eco-mercado de Portugal alocado no quadrante entre eco-mercado pequeno e intensidade de competição baixa, o que demonstra uma oportunidade de nicho para a empresa brasileira de sucos.

Figura 8 - Eco-mercado de Portugal: oportunidade de nicho



Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

Possuindo as classificações do mercado estudado e também a relação entre os padrões ecológicos brasileiros e portugueses, o Quadro 4 apresenta a opção estratégica para a empresa, que no caso demonstra que o mercado não é atrativo pelos altos custos de adaptação aos padrões ambientais do mercado e possível baixa lucratividade.

Quadro 4 – Oportunidade de nicho

Perfil competitivo	Nível de competitividade	Tamanho do mercado	Opção estratégica	Perfil competitivo
Oportunidade de nicho	Baixo	Pequeno	SF > SD	Não atrativo devido aos altos custos de adaptação e potencial baixa lucratividade.

Fonte: adaptado de Gurău e Ranchhod (2005).

4.4 PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA ADEQUAÇÃO AO MODELO

As evidências sobre o aumento do interesse da população da União Europeia por produtos sustentáveis encontradas nesse estudo demonstram que a demanda por sucos naturais e produtos ecológicos é existente em Portugal. Além disso, segundo a AIJN (2016), as marcas próprias têm ganhado mais espaço nesse mercado, competindo com empresas grandes que comumente detêm uma grande fatia de mercado.

Desta forma, se a empresa eleger Portugal como seu próximo mercado exterior, poderá ser necessário realizar algumas adaptações prévias em termos de padrões ecológicos, embalagem, rótulos, marketing e publicidade para atingir o público-alvo esperado no novo eco-mercado.

A União Europeia impõe diversos requisitos ao se tratar da venda de produtos alimentícios, em termos de prevenção de contaminação, rastreabilidade, rotulagem e padrões de marketing (CNI, 2018). Por exemplo, o país de origem, a declaração nutricional, a lista completa de ingredientes, citando aqueles que podem causar alergias, dentre outras informações, devem estar claramente destacadas no rótulo dos sucos de frutas, em uma língua facilmente compreensível para os consumidores dos Estados-Membros da EU em que o gênero alimentício é comercializado (THE EUROPEAN PARLIAMENT, 2000).

Especificamente em Portugal, esse tipo de produto está sujeito a controle oficial de qualidade alimentar por determinação da autoridade sanitária nacional. A importação somente será autorizada se for apresentado o Documento Comum de Entrada (DCE), validado pelo respectivo serviço regional, sempre que o peso bruto exceda vinte quilogramas (AMF, 2019).

Particularmente com relação ao enfoque sustentável do produto, foi constatado que grande parte dos requerimentos será solicitada pelos próprios importadores ou até mesmo pelas empresas que realizarão tanto a distribuição dos produtos como a venda direta para o consumidor final. Algumas delas podem ser certificações reconhecidas internacionalmente, citadas nos capítulos 2.1 e 4.1 deste trabalho. De acordo com a CBI (2018), os importadores podem frequentemente se deparar com solicitações de utilização de embalagens recicláveis, especialmente se o foco é vender para redes de supermercados varejistas. Por vezes, tais redes solicitam que as embalagens sejam totalmente constituídas de materiais ecológicos

e recicláveis, incluindo as tampas das garrafas. Somente uma pequena parte dos produtos importados passa por verificações físicas, pois se acredita que a segurança dos produtos é de responsabilidade dos operadores comerciais, como os importadores, e por essa razão, eles próprios irão checar se o produto está seguro e, se julgarem necessário, exigir as certificações (CBI, 2018).

Além disso, uma solicitação importante de todos os países da União Europeia é sobre a utilização sustentável de pesticidas. Uma substância que se deve atentar é a *Bisphenol A* (BPA), conhecida por estar presente em garrafas plásticas e que também pode ser utilizada nas tampas de recipientes de vidro. A utilização dessa substância é permitida, porém, está sob revisão até 2020, quando será publicada a decisão da Autoridade Europeia para a Segurança Alimentar (CBI, 2018).

A respeito da linha de sucos para exportação da empresa estudada (mix de sucos, sendo tangerina e maçã), é preciso atentar aos limites de resíduos de pesticidas permitidos na União Europeia. O Quadro 5 relaciona duas substâncias presentes em citros (como a tangerina) e em maçãs, evidenciando que as quantidades máximas de resíduos na União Europeia são menores do que no Brasil e, dessa forma, os produtores de suco precisam ficar atentos para não ultrapassarem tais limites.

Quadro 5 – Limites máximos de resíduos em alimentos no Brasil e na EU

Alimento	LMR permitido na EU (mg/Kg)	LMR permitido no Brasil (mg/Kg)	Número de vezes acima do limite Europeu
FOSMETE			
Citros	0,5	1,0	2x
Maçã	0,5	1,0	2x
CLORPIRIFÓS			
Citros	0,3	1,0	6,6x
Maçã	0,5	2,0	2x

Fonte: adaptado de Gonçalves (2016).

Essas regras tornam importante que os exportadores de sucos assumam o papel de monitorar toda a cadeia produtiva para confirmar que essas substâncias não sejam encontradas nas frutas em maior quantidade do que o permitido no país de destino.

Com relação às estratégias de marketing, os produtores devem garantir a visibilidade dos ingredientes contidos no produto, com clareza e transparência de informações nas embalagens e rótulos. Devem ainda apostar em materiais recicláveis e sustentáveis que possam atender a demanda dos consumidores preocupados com o meio ambiente, bem como colaborar na atual guerra contra o plástico em que o mundo se encontra. Igualmente, é importante focar em embalagens pequenas, práticas e transparentes para atender a demanda de consumo *on the go*.

Por fim, a empresa pode apostar na produção orgânica das frutas, uma vez que o consumo desse tipo de produto possui grande aceitação em todo o mundo, especialmente na União Europeia e Estados Unidos. Essencialmente, é importante que a marca consiga encontrar elementos inovadores para se diferenciar frente aos concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou aplicar uma metodologia para entrada em mercados estrangeiros com abordagem ecológica, identificando as estratégias e adequações para alcançar a viabilidade de internacionalização de produtos com enfoque ecológico.

Alguns países de destino são mais desenvolvidos possuem maiores exigências quanto a padrões ecológicos. Muitas vezes possuem regulamentações mais severas, assim como um maior número de certificações ambientais reconhecidas e restrições para produtos que possuam certas substâncias em suas composições. Além disso, a consciência ambiental dos consumidores em países desenvolvidos também tende a ser mais alta, o que implica em empresas de países menos desenvolvidos terem a necessidade de repensar suas estratégias de marketing.

Para viabilizar a pesquisa, foi testado o modelo de Gurău e Ranchhod (2005) em uma empresa de sucos naturais da Serra Gaúcha. Para tal, foram seguidas as três fases propostas pelos autores, sendo elas a avaliação da atratividade do mercado, avaliação da competitividade e as decisões estratégicas a serem tomadas para cada caso.

Após pesquisa teórica e análise de dados concluiu-se, de acordo com o modelo estudado, que o mercado de Portugal não é atrativo para empresas brasileiras de produtos verdes, devido aos possíveis altos custos de adaptação e baixo potencial de vendas. Entretanto, é possível identificar uma demanda para esse tipo de produto no país, e, dessa forma, para que a empresa possa viabilizar a venda dos sucos naturais produzidos, algumas adequações são necessárias.

Alguns pontos a atentar são as exigências quanto aos rótulos, documentação e autorizações, assim como a quantidade de resíduos de pesticidas em produtos de fontes naturais. Além disso, o estilo de vida europeu demanda embalagens pequenas e práticas para transportar, e que sejam transparentes para que seja possível visualizar seu conteúdo. Por fim, a empresa pode apostar na produção de sucos orgânicos, que possui grande aceitação e uma crescente demanda na Europa.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Encontraram-se algumas limitações nesse estudo. Primeiramente, por ser um estudo de caso que abrange um episódio único – exportações de uma empresa de sucos para Portugal –, torna-se inviável a generalização dos resultados. O modelo testado nessa dissertação, de Gurău e Ranchhod, é prático e serve como base para que se possa comparar os graus de atratividade de mercados externos. A presente pesquisa não se utilizou do recurso comparativo, que pode ser colocado em prática por meio do modelo.

Para futuros estudos, algumas sugestões são: utilizar-se do modelo de Gurău e Ranchhod para comparar diferentes países; realizar a mesma pesquisa com outros setores de produtos ecológicos para observar se os resultados repetir-se-ão, e comparar o país de origem com o de destino em todas as variáveis, não somente a de padrões ecológicos.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Ana Carolina Baptista. **O consumidor verde**: perfil e comportamento de compra. 2010. Tese (Doutorado). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- ABRELPE. Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2017. 15. ed. São Paulo: Abrelpe, 2018. 74 p.
- AIJN – ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DE SUCOS DE FRUTA (União Europeia). Disponível em: <<https://aijn.eu/en/about-us>>. Acesso em: 06 abr. 2019.
- _____. **Relatório de mercado 2016**. Bruxelas: GlobalData Plc., 2016.
- _____. **Relatório de mercado 2018**. Bruxelas: GlobalData Plc., 2018.
- AMF. **Fruit Juice - Brazil x EU**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <lffiedler@ucs.br>. Em: 16 maio 2019.
- APA – Agência Portuguesa do Ambiente (Portugal). Departamento de Resíduos. **Resíduos Urbanos**: Relatório Anual 2017. Amadora: Agência Portuguesa do Ambiente, 2018. 51 p.
- ASSUNÇÃO, João Vicente de. Controle ambiental do ar. In: PHILIPPI A; ROMERO ROMERO, M; BRUNA, G. (Org.). **Curso de gestão ambiental**. São Paulo: Manole, 2004. Cap. 4.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARROS, António Maria Melo et al. **O consumidor verde português**: da preocupação ambiental ao consumo de produtos verdes. 2011. Tese (Doutorado). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- BLAIR, Ian. Greener products. In: **Greener marketing**. Routledge, 2017. p. 169-183.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é, o que não é. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BOONE, Louie E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRINDLEY, C; OXBORROW, L. Aligning the sustainable supply chain to green marketing needs: A case study. **Industrial Marketing Management**, England, v. 43, n. 1, p. 45-55, jan. 2014.
- CBI (Netherlands). Ministry Of Foreign Affairs. Which requirements should processed fruit and vegetables comply with to be allowed on the European market? Europe: CBI, 2017. 14 p.

CIA – Central Intelligence Agency (United States of America). **The World Factbook: Portugal**. 2018. Disponível em < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (Brasil). **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CNI – Confederação Nacional Da Indústria (Brasil). **Normalização: conhecendo e aplicando na sua empresa**. 2.ed. Brasília: CNI, 2002.

_____. **Relatório sobre as principais dificuldades e requisitos de acesso à união Europeia que afetam as exportações que afetam as exportações Brasileiras**. Brasília: CNI, 2018.

COMEX STAT. **Exportação e Importação Geral: Exportações de sucos Brasil de 2013 a 2018**. 2018. Elaborada por Ministério da Indústria, do Comércio Exterior e Serviços, Brasil. Disponível em: < <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUMMOND, Maria Claudia. Comércio Internacional e Desenvolvimento Sustentável. In: SENADO FEDERAL. **Temas e Agendas para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas do Senado, 2012. Cap. 12. p. 113-125.

ECOVIDA. Rede de Agroecologia Ecovida. Disponível em: <<http://ecovida.org.br/certificacao/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2012.

EPI – Environmental Performance Index (USA). Yale Center for Environmental Law and Policy. **Euromonitor International: Juice in Portugal**. New Haven: Yale University, 2018. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/juice-in-portugal/report>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

EUROPEAN UNION. **Sustainable development in the European Union: a statistical glance from the viewpoint of the UN sustainable development goals**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: 2002.

FSC. Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br>>. Acesso em: 10 set. 2018.

FUNDO AMBIENTAL. Disponível em: <<https://www.fundoambiental.pt/quem-somos/nota-preambular.aspx>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, Márcia dos Santos. **Uso sustentável de pesticidas: análise comparativa entre a União Europeia e o Brasil**. 2016. 170 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências, Departamento de Biologia Vegetal, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23971/1/ulsd072867_td_Marcia_Goncalves.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2018.

GUIMARÃES, LB de M. A ecologia no projeto de produto: design sustentável, design verde, ecodesign. GUIMARÃES, L. BM. In: **Ergonomia de produto**, v. 5, 2006.

GURĂU, C Călin; RANCIHOD, Ashok. International green marketing: a comparative study of British and Romanian firms. **International Marketing Review**, United Kingdom v. 22, n.5, p. 547-561, out. 2005.

IBGE. Agência de Notícias. PNAD Contínua 2016: 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam no máximo o ensino fundamental completo. **Estatísticas Sociais**, 21 dez 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam-no-maximo-o-ensino-fundamental-completo>>. Acesso em: 5 set. 2018.

_____. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral. Grupamento de atividades no trabalho principal – PNADC. Tabela 5442. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5442#resultado>>. Acesso em: 09 maio 2019.

ISO – International Organization for Standardization. Disponível em: <<https://www.iso.org/home.html>>. Acesso em: 5 set. 2018.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, The Netherlands, v. 1, p. 83-101, 2003.

KINOTI, Mary Wanjiru. Green marketing intervention strategies and sustainable development: a conceptual paper. **International Journal of Business and Social Science**, Nairobi, v. 2 n. 23, dez. 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOVACS, Érica Piros; DE MORAES, Walter Fernando Araújo; DE OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 320-335, 2011.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, M; MELITZ, M. **Economia internacional**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 71, p. 5-10, 1997.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NAHUZ, Marcio Augusto Rabelo. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 55-66, nov-dez. 1995.

NISSEN, Ulrich. A methodology for the development of cleaner products: The ideal-eco-product approach. **Journal of Cleaner Production**, United Kingdom, v. 3, n. 1-2, p. 83-87, 1995.

OECD – The Observatory of Economic Complexity. **Portugal (PRT) Exports, Imports and Trade Partners**. 2018. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/prt/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. International Organization (France). **Better Life Index: Portugal**. 2018. Disponível em: <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/portugal/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

OLIVEIRA, José CV. Como posso identificar meus concorrentes com eficiência (2013). **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT219840-17161,00.html>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

OLIVEIRA-BROCHADO, Fernando; OLIVEIRA-BROCHADO, Ana; CALDEIRA, Tiago. Os determinantes psicológicos do consumidor verde. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 104-111, 2015.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (Estocolmo). Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano. In: **Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano**. Anais... Estocolmo, 1972.

OTTOMAN, Jacquelyn A. **Green marketing**. Chicago: NTC Business Books, 1993.

PARLAMENTO EUROPEU. Directiva 2009/128/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 21 de outubro de 2009 que estabelece um quadro de ação a nível comunitário para uma utilização sustentável dos pesticidas. **Jornal Oficial da União Europeia**. 21 out 2009.

_____. **Parlamento Europeu aprova restrições aos produtos de plástico descartáveis**. Lisboa: Parlamento Europeu. Sala de Imprensa, Comunicado de Imprensa, 27 mar 2019.

_____. Regulamento (CE) nº 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2009 relativo a um sistema de rótulo ecológico da UE. **Jornal Oficial da União Europeia**. 25 nov. 2009.

PEREIRA, Susana de Carvalho Fernandes Soromenho. **Análise da consciência ambiental e do consumo verde em Portugal**: factores comprobatórios e perfil de consumidor verde. 2017. Tese (Doutorado). Universidade Nova de Lisboa.

PORDATA. **População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos**: Que países têm maior e menor percentagem de pessoas com o ensino superior (ISCED 5-8)? 2018. Elaborada por Base de Dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: <[https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239)>. Acesso em: 10 mai. 2019.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business School Press, 1991.

PORTUGAL. Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018. Promove uma utilização mais sustentável de recursos na Administração Pública através da redução do consumo de papel e de produtos de plástico. **Diário da República de Portugal**. Portugal, 26 out 2018. Número 141/2018, p. 5089 – 5093.

PUJARI, Devashish. Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. **Technovation**, Ontario, v. 26, p. 76-85, 2006

PWC. Disponível em: <<https://www.pwc.pt/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

REED, Mark S. Stakeholder participation for environmental management: a literature review. **Biological Conservation**, v. 141, n. 10, p. 2417-2431, 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 29 set. 2018.
SGS. Disponível em: <<https://www.sgs.pt/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing**: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, Sandro Pereira. **A organização coletiva de catadores de material reciclável no Brasil: dilemas e potencialidades sob a ótica da economia solidária.** Rio de Janeiro: Ipea, 2017.

SISNAMA. Ministério do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/governanca-ambiental/sistema-nacional-do-meio-ambiente>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SOHAIL, M. Sadig. Green marketing strategies: how do they influence consumer-based brand equity? **Journal for Global Business Advancement**, Dubai, v. 10, n. 3, p. 229-243, dez. 2017.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 3, p.120-149, jul/set, 2010.

TAVARES, Márcia; FERRAZ, João Carlos. Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam? In.: FLERY, A., FLEYRY, M. T. L. (org.) **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, p. 120-140, 2007.

THE EUROPEAN PARLIAMENT and of The Council of 20 March 2000. Treaty nº 109/29, 5 of June de 2000: On the approximation of the laws of the Member States relating to the labelling, presentation and advertising of foodstuffs. European Union, 5 May, 2000. p. 29-42. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:109:0029:0042:EN:PDF>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

UNIÃO EUROPEIA. Disponível em: <https://europa.eu/youreurope/business/product/eco-label/index_pt.htm>. Acesso em: 23 mar. 2019.

VAN WEENEN, J. C. et al. Towards sustainable product development. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 3, n. 1-2, p. 95-100, 1995.

VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; LAMPRIANOU, Iasonas. International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies", **International Marketing Review**, United Kingdom, v. 26 n. 4/5, p. 477-500, 2009.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: drivers and practices. **Journal of cleaner production**, v. 14, n. 5, p. 472-486, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A EMPRESA

- 1) A empresa possui selos ou certificações ambientais?
- 2) Atualmente a empresa já realiza exportações? Qual ou quais linhas dos produtos são vendidas para esse país?
- 3) A empresa pensa em iniciar exportações em outro país além do Canadá? Para onde?
- 4) Poderia explicar brevemente como funciona o processo de fabricação do produto a ser exportado?
- 5) Quais materiais são utilizados para as embalagens? Podem ser reutilizados/reciclados?
- 6) Como são descartados os resíduos de produção?
- 7) Quais são as estratégias de marketing utilizadas atualmente para promover os produtos no mercado exterior?
- 8) Qual é o principal público-alvo dos produtos?