



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.893>

## A PRÁTICA ESTRATÉGICA DE PESQUISA DE MERCADO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PEQUENA CERVEJARIA DO SUL DO BRASIL

Recebido: 18/03/2018

Aprovado: 28/08/2018

<sup>1</sup>Christiane Ferreira Bellucci

<sup>2</sup>Rosalia Barbosa Lavarda

<sup>3</sup>Carla Regina Magagnin Roczanski

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização, considerando o diagrama de Whittington (2006). Foi adotada a metodologia qualitativa por meio do estudo de caso único. A seleção do caso ocorreu de forma não aleatória, por acessibilidade e intencional pelo fenômeno que se buscou analisar. Foi selecionada uma empresa do ramo cervejeiro localizada em Santa Catarina (SC), sul do Brasil, que contratou um serviço de consultoria para inserir-se no mercado internacional. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta, assegurando a triangulação para a interpretação dos dados. Os dados foram analisados por meio da análise da narrativa e técnica *pattern matching*. Os resultados confirmam que a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica ocorre por meio de praxis estratégicas pontuais e situadas, nos contatos frequentes e constante envolvimento entre os praticantes com a promoção de ações (dos consultores) que influenciam positivamente nas estratégias da organização, evidenciando que os praticantes são capazes de sintetizar novas práticas e abrirem novos horizontes, eles podem ainda introduzir mais praticantes e novas praxis, em linha com o que propõe Whittington (2006).

**Palavras-Chave:** Prática Estratégica. Estratégia como Prática. Internacionalização; Pequena Empresa. Estudo de Caso.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [christiane.bellucci@gmail.com](mailto:christiane.bellucci@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7170-2312>

<sup>2</sup> Doutora Administração pela Universitat de València, UV, (Espanha). E-mail: [rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1093-4486>

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [carlare@gmail.com](mailto:carlare@gmail.com)



## THE STRATEGIC PRACTICE OF MARKET RESEARCH IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF A SMALL BREWERY OF THE SOUTH OF BRAZIL

### ABSTRACT

The goal of this study was to understand how integration between the intra and extraorganizational levels occurs in the market research strategic practice of the internationalization process according to Whittington's (2006) diagram. The qualitative methodology was adopted through a single case study. The selection of the case occurred in a non-random, accessible and intentional way due to the phenomenon that was sought to be analyzed. There was selected a brewing company located in Santa Catarina (SC), southern Brazil, that contracted a consulting service to enter the international market. Data collection techniques included a semi-structured interview, document analysis and direct observation, ensuring triangulation for the interpretation of the data. The data were analyzed through narrative analysis and pattern matching technique. The results confirm that the integration between the intra and extraorganizational levels in the strategic practice takes place through specific strategic praxis and located in the frequent contacts and constant involvement among the practitioners with the promotion of actions (consultants) that influence positively organization strategy giving evidences that practitioners are capable of synthesizing new practices and opening new horizons, they can introduce more practitioners and new praxis in line with what is proposed by Whittington (2006).

**Keywords:** Strategic Practice. Strategy as Practice. Internationalization. Small Enterprise. Case Study.



## 1 INTRODUÇÃO

De forma geral, os estudos sobre estratégia, até hoje, têm abordado os aspectos macro da organização (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1975; Porter, 1980; Andersen, 2000), no qual a complexidade do processo estratégico é reduzida a algumas variáveis causais, deixando as evidências de ações humanas de lado ou *en passant*.

A partir da década de 90 surge outra perspectiva de pesquisa: a estratégia entendida como prática ou *strategizing* (Whittington, 1996, 2006). Com essa visão, a estratégia passa a ser vista como algo que as pessoas fazem e não algo que as empresas têm (Whittington, 2006). São estudadas, nessa perspectiva, as ações e interações dos indivíduos praticantes da estratégia (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007) com todas as nuances e envolvimento em situações do dia a dia da organização, as quais importam para o fazer estratégico (Golsorkhi et al., 2015).

Para Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007), a estratégia como prática é uma atividade situada, socialmente alcançada, construída pelas ações e interações de múltiplos atores e é composta por três elementos principais: prática, práxis e praticantes. Praticantes são elementos incorporados de acordo com o modelo pioneiro de Whittington (2006), intra ou extraorganizacionais. Para Whittington (2006), existe uma integração entre prática, práxis e praticantes intra e extraorganizacionais em episódios de práticas estratégicas em que os atores de fora da organização têm grande influência sobre os atores de dentro dela (afirmação essa que serve de roteiro para este estudo).

De forma complementar aos três Ps mencionados, Whittington (2007; 2014) apresenta um novo “P” para análise da estratégia na prática: o de “Profissão”. Neste sentido, a estratégia é um tipo de profissão, assim como o direito, a medicina e o jornalismo, e são atores extraorganizacionais (Whittington, 2006). Essa profissão ou campo institucional envolve empresas de consultorias, escolas de negócios, mídia de negócios, jornais acadêmicos, sociedades profissionais, empresas e gerentes, em um esforço conjunto que, de alguma forma, são estratégicos (Whittington, 2007; 2014).

Na busca de novos clientes e de mercados diversificados na competição em que estão vivendo, as empresas buscam diversificar suas estratégias e interessam-se cada vez mais pelo processo de internacionalização (Silva et al., 2008).

A internacionalização é um processo estratégico (Melin, 1992) de envolvimento crescente e continuado de uma organização em operações internacionais com o objetivo de se tornar mais competitiva no ambiente global em que atua (Welch; Luostarinen, 1988). Para Floriani (2010), a internacionalização é uma estratégia que permite às empresas o desenvolvimento de novas competências e melhoria no desempenho organizacional.



O processo estratégico de internacionalização é composto por fases e a primeira delas é a de pesquisa de mercado internacional. “A pesquisa de mercado é a maneira certa de a empresa iniciar atividades e obter sucesso no mercado internacional”, pois “possibilita à empresa identificar importadores potenciais para o produto que pretende exportar, bem como identificar países concorrentes, preços de exportação, acordos comerciais, características da demanda, dados sobre tratamento tarifário e não tarifário, embalagens apropriadas e outras informações” (MRE, 2011, p. 19). Para Douglas e Craig (2006), a pesquisa de mercado internacional desempenha um papel vital à medida em que as empresas se expandem globalmente.

Para inserir-se internacionalmente, os empresários, considerados por Whittington (2006) como praticantes intraorganizacionais, que não possuem o *know-know* específico na área, procuram profissionais praticantes da estratégia, quais sejam: os extraorganizacionais, como as empresas de consultoria e assessoria, por exemplo.

Neste contexto, delineou-se a questão de pesquisa: como ocorre a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização, conforme diagrama de Whittington (2006)?

Diante da problematização acerca do objeto delimitado, esta pesquisa tem como objetivo compreender como ocorre a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização, considerando o diagrama de Whittington (2006). Para o alcance do objetivo, foi adotada a metodologia qualitativa (Yin, 2001) por meio do estudo de caso único (Eisenhardt, 1989). Foi selecionada uma pequena empresa do ramo cervejeiro localizada no estado de Santa Catarina (SC), sul do Brasil, que contratou um serviço de consultoria para inserir-se no mercado internacional.

As técnicas de coleta de dados incluíram entrevistas semiestruturadas tanto com os consultores quanto com a empresa contratante do serviço, análise documental e observação direta, assegurando a triangulação para a interpretação dos dados. Os dados foram analisados por meio da análise da narrativa (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006) e pela técnica *pattern matching* (Trochim, 1989).

A prática da estratégia analisada foi a etapa de pesquisa de mercado internacional no processo de internacionalização, sendo que o praticante extraorganizacional foi a empresa de consultoria em Comércio Exterior e o praticante intraorganizacional a cervejaria contratante do serviço. O foco desta pesquisa foi a interação entre os indivíduos praticantes da estratégia em suas práticas e práxis a partir da leitura do diagrama de Whittington (2006).



Como contribuição, destaca-se a relevância da compreensão da integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica das organizações, o que pode ser um estímulo para que as empresas contratem praticantes extraorganizacionais para atuar, moldar, modificar e implementar práticas novas no contexto intraorganizacional, seja em etapas do processo de internacionalização como a pesquisa de mercado internacional, a negociação internacional, a operação do comércio exterior ou em outro processo estratégico que a empresa esteja disposta a desenvolver.

O estudo é apresentado em seções, quais sejam: referencial teórico sobre estratégia como prática (*strategizing*), integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática, estratégica de Whittington (2006) e internacionalização e pesquisa de mercado internacional, seguida dos aspectos metodológicos, da análise dos resultados e das considerações finais.

## **2 STRATEGIZING**

Os estudos das práticas têm sua origem no pragmatismo instituído por Charles Sanders Pierce, em 1878, com base em seus estudos de Kant, continuados por William James (1890) e também por John Dewey (1974). A máxima do pragmatismo diz que “A significação intelectual das ideias está inteiramente contida nas conclusões que podem delas ser tiradas e em última instância nos efeitos que elas têm sobre nossa conduta” (Cometti, 2010, p. 59). Em suma, o pragmatismo busca estudar as ações dos indivíduos em sua perspectiva micro e está preocupado com a descrição das ações, isto é, de como os episódios ocorrem nas determinadas situações do dia a dia. Segundo o pragmatismo, é por meio da ação que é possível a aplicação do pensamento.

Já os estudos da estratégia como prática tiveram início quando autores como Smircich e Stubbart (1985, p. 726) apresentaram a estratégia de uma forma mais prática, destacando o papel dos atores sociais na construção da organização, considerando que: "organizações e ambientes são rótulos convenientes para padrões de atividades. O que as pessoas fazem referência como seu ambiente é criado por ações humanas acompanhadas por esforços intelectuais para fazer sentido dessas ações".

Foi na década de noventa que a partir das pesquisas feitas por Whittington (1996), a estratégia como prática passou a ser foco de estudo entre os pesquisadores da área e começaram a se concentrarem em uma visão mais sociológica, baseada em processos de atividades dentro organização.

Entende-se que a estratégia como prática ou *strategizing* é composto por um grupo de atores interdependentes (Whittington, 2003) que realizam atividades consideradas



## A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil

estratégicas na medida em que os resultados de suas ações contribuem para que a organização obtenha vantagem competitiva para, desta forma, garantir sua sobrevivência (Johnson, Melin, & Whittington, 2003). Mesmo que essas atividades estratégicas sejam formalmente planejadas e elaboradas, são consideradas como uma estratégia prática a partir do momento que trazem resultados à organização (Jarzabkowski et al., 2007).

Estudos sobre estratégia como prática ganharam importância na comunidade científica a partir de pesquisas que consideram a interação entre agentes e atividades micro realizadas dentro das organizações (Golsorkhi et al., 2015). Os estudos centram-se na análise de três elementos principais: prática, práxis e (profissionais) praticantes. É a intersecção desses elementos que caracteriza o processo de formação da estratégia ocorrendo no dia a dia da organização (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007), conforme mostra a Figura 1 abaixo.

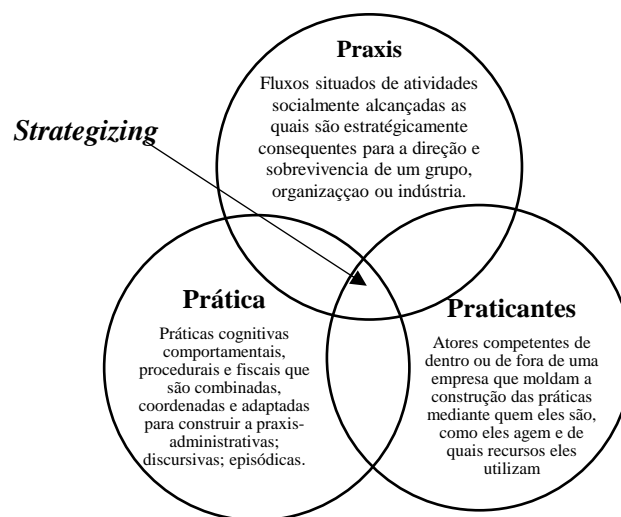


Figura 1: Interconexão entre práticas, práxis e praticantes  
Fonte: Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007, p. 11)

A prática é definida como a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos (Whittington, 2006) ou ainda como tipos de comportamentos de rotina que consistem em vários elementos interconectados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, coisas e seu uso, um conhecimento adquirido em forma de entendimento, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional. A prática fornece fontes comportamentais, cognitivas, discursivas e físicas por meio das quais os múltiplos atores são capazes de interagir e atingir socialmente metas coletivas, por isso, devem ser estudadas para que se possa compreender como a estratégia é construída (Jarzabkowski et al., 2007).





A práxis é o fluxo de atividade desenvolvida pelas pessoas (Whittington, 2006). É o que os praticantes fazem, isto é, envolve a formulação e implementação da estratégia. Para Jarzabkowski et al., (2007), a práxis refere-se a um termo que descreve a ação humana por inteiro. Trata-se da interconexão entre a ação de grupos e indivíduos diferentes, dispersos, e a organização dentro das quais esses indivíduos agem e contribuem. É a forma de execução da prática (o como) dentro da organização, de interpretação e de como essas práticas impactam no dia a dia da organização (Jarzabkowski et al., 2007).

Já os praticantes são os próprios atores, são os indivíduos que praticam as estratégias, são os responsáveis por exercer as práticas (Whittington, 2006) e, por isso, estão interligados com a prática e a práxis. Eles são unidades óbvias de análise, uma vez que são participantes ativos na construção das atividades que são consequências para a sobrevivência da organização. Porém, analisar os praticantes não é tarefa fácil uma vez que eles moldam suas atividades pelo modo de quem eles são, como eles agem e a quais práticas eles recorrem em determinada ação (Jarzabkowski et al., 2007). Importante destacar que este constructo pode ser descrito e conceituado de forma teórica e didática, mas na realidade, são partes que constituem um todo indissociável. Assim, *strategizing* significa determinada atividade ou prática estratégica em desenvolvimento (Jarzabkowski et al., 2016).

### **3 INTEGRAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS INTRA E EXTRAORGANIZACIONAIS NA PRÁTICA ESTRATÉGICA DE WHITTINGTON**

Ao fazer uma análise sobre a prática, práxis e praticantes, Whittington (2006) explica que os praticantes não precisam necessariamente ser do *Top Management Team* (TMT). Pelo contrário, eles podem ser também os planejadores estratégicos, o *middle manager* ou os consultores como *McKinsey & Co.* ou o *Boston Consulting Group*, por exemplo. As intervenções feitas por esses praticantes, como no caso de uma consultoria, são chamadas de episódios de práxis, que na visão do autor é bastante ampla, já que envolve a rotina e não rotina, o formal e o não formal, as atividades centrais e periféricas da organização.

Já as práticas podem ser intraorganizacional, que são aquelas atividades específicas da organização, como procedimentos e cultura organizacional e extraorganizacional que derivam do campo social no qual a organização está inserida, como as normas e as estruturas sociais (Whittington, 2006). Para Whittington (2006) esses dois níveis vêm sendo estudado de forma separada, fazendo com que o campo dos estudos sobre



estratégia esteja incompleto. Para ele, ou os estudiosos se concentram nas atividades do nível intraorganizacional ou nos efeitos agregados destas atividades no nível extraorganizacional.

Assim, Whittington (2006) desenvolveu um diagrama integrativo em que ambos os níveis intra e extraorganizacionais estão integrados e são baseados nos três conceitos de prática, práxis e praticantes para a prática da estratégia, conforme evidencia a Figura 2 a seguir.

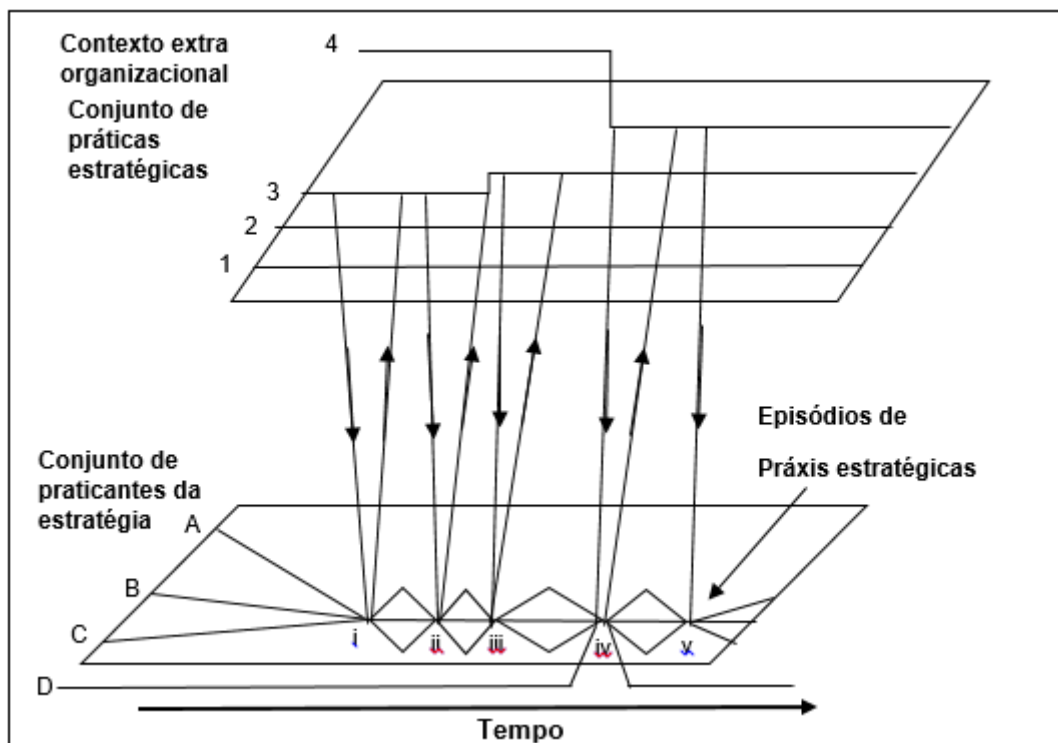


Figura 2. Integração da prática, práxis e praticantes intra e extraorganizacionais  
Fonte: Adaptado de Whittington (2006)

O objetivo do diagrama é buscar uma compreensão integrada da estratégia como prática, como uma atividade dentro das organizações que é central para o trabalho dos gerentes, bem como um fenômeno que se estende para fora das organizações, com potencial influência sobre toda a sociedade (Whittington, 2006).

Nele, os praticantes são vistos como conexões críticas entre a práxis intraorganizacional e a prática extraorganizacional. A dependência dos praticantes nessas práticas não é meramente passiva. As práxis são performances hábeis e improvisativas. Pela experiência, os praticantes são capazes de adaptarem práticas já existentes, de explorarem coisas novas, sendo capazes de sintetizar novas práticas e conseguirem abrir novos horizontes, ou ainda, introduzirem mais praticantes e novas práticas juntos.





No modelo, os números 1, 2, 3 e 4 são o conjunto de práticas das estratégias. As letras de A a D são os profissionais da estratégia (alta direção, gerentes de nível médio e pessoas externas à organização), sendo as letras A, B e C equivalentes ao nível intraorganizacional e a letra D ao nível extraorganizacional. Enquanto os praticantes de fora da organização participam de muitas atividades, na Figura 2 destacam-se cinco pontos de convergência em episódios das práxis intraorganizacionais (i-v). Essas práxis podem ser reuniões formais ou até mesmo conversas informais. Assim, na Figura 2 são apresentadas sequências de episódios de práxis detalhadas dentro da organização (i-v) e a potencial influência das práticas e praticantes disponíveis fora da organização (representada pela prática 4 e praticante D).

Para ilustrar como há a integração destes elementos, Whittington (2006) explica que os praticantes intraorganizacionais (1-3) geralmente fazem estratégias em conjunto e estão acostumados com tais formas de trabalho. Porém, ocasionalmente, eles podem trocar o tipo de estratégia, podendo até ocorrer pela influência de um ator de fora da organização (quem sabe um consultor) que introduz novas práticas as quais são incorporadas pela organização e pelos praticantes intraorganizacionais. Nesse caso, esses seriam os preservadores, carregadores e criadores das práticas estratégicas.

Contudo, há casos de insucesso em que os praticantes extraorganizacionais não se encaixam nos objetivos da organização como, por exemplo, estratégias de organizações de grande porte para que sejam aplicadas em organizações de pequeno e médio porte ou, ainda, empresas que são alvo das consultorias não se sentirem preparadas para as estratégias sugeridas. Sem contar, também, com os conflitos que podem existir entre ambas organizações por possuírem diferentes visões de estratégia (Whittington, 2006).

Em complemento, Whittington (2007) introduziu um quarto item para análise da estratégia que está ligado diretamente aos praticantes: a profissão. Este destaca a importância da estratégia como um campo institucional especializado, no qual pesquisadores de estratégia e professores também estão incluídos, além de empresas de consultoria, escolas e mídias de negócios, jornais acadêmicos, sociedades profissionais e empresas, em um esforço coletivo que todos reconhecem como estratégico. Esses profissionais têm a estratégia como função principal. Ao invés de ser uma atividade parcial dentro da organização, em meio a tantas outras responsabilidades gerenciais, abordam um futuro imprevisível, traçam metas, fazem projetos, utilizam um conjunto de técnicas e fazem análise de toda a organização (Whittington, 2014).

A estratégia como profissão emergiu em torno da metade do século 20 e espalhou-se rapidamente pelas sociedades ocidentais. Após crescimento expressivo nos Estados



Unidos e na Europa, hoje está estabelecida como um conjunto formidável de práticas institucionais em todas as sociedades e com seu sentido de agência, particularmente, conecta-se com a preocupação de estratégia-como-prática (Whittington, 2014).

#### 4 INTERNACIONALIZAÇÃO E A PESQUISA DE MERCADO INTERNACIONAL

A internacionalização de empresas vem sendo questão de estudo, notadamente, a partir da década de 1960 e 1970. Teve seu início com teorias que “estabeleceram o *mainstream* para os estudos em gestão internacional”, quais sejam: as teorias econômicas e as teorias comportamentais (Fleury, & Fleury, 2012, p. 17).

A internacionalização foi conceituada pelos autores seminais como uma extensão da empresa no exterior, por meio de investimentos diretos estrangeiros (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1988; Williamson, 1975; Coase; 1937) e também como um processo em que a empresa aumenta gradativamente seu envolvimento nos negócios internacionais, passando pela exportação antes de adentrar por modos mais complexos de internacionalização devido ao conhecimento que adquire no processo (Johanson, & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, & Vahlne, 1977; Johanson, & Vahlne, 2009; Vahlne, & Jonsson, 2017), principalmente por meio de redes de relacionamentos feitos por seus empreendedores (Oviatt, & Mcdougall, 1997; Andersson, 2000).

Para Melin (1992), a internacionalização é um processo estratégico que envolve constantes mudanças de perspectivas e de posições. Para o autor, o processo estratégico determina o desenvolvimento e as mudanças nas empresas em termos de escopo, de ideia de negócio, de princípios organizacionais, de natureza do trabalho gerencial, de valores dominantes e de normas convergentes. Segundo Melin (1992), a internacionalização envolve todos estes aspectos e é uma dimensão importante do processo estratégico da maioria das empresas.

Segundo Dunning e Lundan (2008), as empresas investem no exterior para adquirir recursos específicos de maior qualidade a um custo real menor do que poderia ser obtido em seu país de origem (quando conseguem ser obtidos) para tornar a empresa mais rentável e competitiva nos mercados que serve, ou pretende servir. A busca por mercado ocorre quando a empresa investe em um país ou região particular, seja para suprir tal mercado ou ganhá-lo dos concorrentes. A busca por eficiência é para tirar vantagens das instituições, padrões de demanda e estrutura do mercado para tornar-se mais competitiva para suprir múltiplos mercados. Por fim, a empresa também decide pelo investimento direto externo para buscar ativos estratégicos, isto é, aumentar seu *portfólio* de ativos



físicos e competências humanas que irão aumentar e/ou manter suas vantagens de propriedade ou ainda enfraquecer as vantagens de propriedade dos competidores.

As motivações para a internacionalização segundo Ferreira, Serra e Reis (2011, p. 4) “devem influenciar a seleção dos modos de entrada no mercado externo”. Sejam quais forem as razões que motivem a empresa a operar internacionalmente, a escolha do modo de entrada é crucial para o sucesso dessa operação. Para Alonso, Tanaka, Junior e Maccari (2010), a internacionalização envolve decisões que são baseadas em critérios objetivos e também na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro, quais sejam: exportação, *franchising*, licenciamento, *joint-venture*, fusões, aquisições e *greenfield*, como elencadas por Kogut e Singh (1988), Alves (1996), Vasconcelos (2008), Spers, Wright, Novas, Tischler e Jodar (2008), Ferreira et al. (2011).

O modo de entrada a ser utilizado na empresa dependerá do tamanho, custo, complexidade da operação e da motivação das empresas para a entrada no mercado internacional que, segundo Kogut e Singh (1988), são influenciadas, entres outras razões, pela incerteza sobre o mercado alvo, diferenças culturais, nível industrial, dinâmica competitiva e a experiência da empresa no mercado internacional.

Nesse contexto, a internacionalização tornou-se parte ou consequência da estratégia das organizações (Hemais, & Hilal, 2004). A internacionalização que decorre do desenvolvimento nacional de uma empresa apresenta-se como consequência de decisões estruturadas e da combinação entre experiências e atitudes (Johanson, & Wiedersheim-P, 1975).

Uma das etapas importantes do processo de internacionalização das empresas é a pesquisa de mercado internacional, que é uma ferramenta importante para obter informações e entender o mercado em que atua ou que se pretende atuar. Quanto maior o conhecimento agregado à pesquisa, melhor será o desempenho da empresa no mercado selecionado.

Segundo o MDIC (2018), as pesquisas de mercado internacionais são estudos profundos que tratam da comercialização de produtos brasileiros em outros mercados, considerando-se vários fatores que podem afetar sua competitividade, “como barreiras tarifárias e não tarifárias, legislação comercial, canais de distribuição, concorrência de empresas locais e estrangeiras e logística de transportes, entre outros”.

Nesse sentido, a pesquisa de mercado internacional torna-se fundamental para que a empresa obtenha êxito nos mercados externos já que possibilita a identificação de seus importadores e o conhecimento do mercado para onde se pretende exportar.



## 5 METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativo, uma vez que busca “obter dados descritivos de pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” (Godoy, 1995, p. 58; Creswell, 2010).

Adota-se, como procedimento para a realização desta pesquisa, o estudo de caso único (Eisenhardt, 1989) em uma empresa do ramo cervejeiro localizada no sul de Santa Catarina, que optou pela contratação de uma empresa de consultoria em Comércio Exterior para sua inserção no mercado internacional por meio da exportação. Para Yin (2001, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para a execução deste estudo foram a entrevista semiestruturada individual e em grupo (Bauer, & Gaskell, 2002), análise documental e observação direta (Vergara, 2010).

Entrevistas individuais formais foram realizadas com o proprietário da cervejaria e com seis consultores da empresa de consultoria. A entrevista individual formal com o empresário ocorreu em junho de 2017 e teve duração de 30 minutos. Entrevistas informais foram realizadas com o empresário desde 2015, quando ele contratou a empresa de consultoria para o início de seu processo de internacionalização. Essas conversas informais serviram de subsídio para esta pesquisa.

A entrevista formal com os consultores foi realizada em grupo em junho de 2017 com duração de 40 minutos. Assim como com o empresário, manteve-se contato e relações diárias com os consultores. Isso ocorreu na forma de reuniões e debates sobre o processo da cervejaria objeto deste estudo.

As entrevistas formais foram gravadas e em seguida transcritas para melhor compreensão dos dados. As informais foram anotadas no caderno de campo. Foram abordadas questões que pudessem suprir a necessidade de compreensão dos elementos constitutivos de análise (ECA) (Kerlinger, 1979), estabelecidos com base na interconexão das práticas, práxis e praticantes (Whittington, 2006). Assim, foi possível identificar quem são os praticantes intra e extraorganizacionais, o que fazem e como fazem a prática estratégica da pesquisa de mercado internacional no processo de internacionalização (ver Figura 3).



Para a análise documental, verificou-se *e-mails* e documentos utilizados no período de contratação da consultoria (como relatórios e fichas técnicas), que teve início em fevereiro de 2015 até os dias atuais (setembro de 2018).

A observação direta foi feita durante três anos dentro da empresa de consultoria, no período de acompanhamento da atividade de pesquisa de mercado internacional, a qual buscou a inserção da cervejaria no mercado exterior via exportação. Durante esse período, buscou-se analisar as práticas da estratégia, de forma integrativa, conforme diagrama de Whittington (2006), tanto da empresa consultada quanto dos consultores, por meio de participação em reuniões com o empresário, visitas técnicas na cervejaria e atuação direta na consultoria deste processo desde seu início. Assim como as entrevistas informais, as observações foram anotadas no caderno de campo.

Elementos constitutivos de análise	Definição	Roteiro de questões para entrevistas semiestruturadas
<b>ECA1: Práticas</b>	Atividades cotidianas (a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos)	Qual papel dos consultores da empresa no processo de internacionalização? Como é a interação entre a consultoria e o contratante do serviço? Que atividades são realizadas? O que o consultor faz que afeta na empresa no que diz respeito a internacionalização? Qual influência tem esse consultor no processo de internacionalização de sua empresa? Houve algum conflito de visões durante o processo de consultoria? Você está sempre pronto para as mudanças sugeridas pela consultoria? Até que ponto sua empresa coloca em prática as sugestões da empresa de consultoria? Você como empresário mudou de alguma forma devido ao processo de consultoria? Qual é a visão da consultoria com relação à interpelação entre o consultor e a cervejaria?
<b>ECA2: Práxis</b>	Ações dos indivíduos (reuniões, consultorias, projetos)	Como ocorre a conexão entre a empresa e o consultor para o processo de internacionalização da empresa (atores dentro e fora)? São feitas reuniões, conversas informais, apresentações? Descreva.
<b>ECA3: Praticantes</b>	Atores organizacionais competentes dentro da organização internacionalizada e fora dela (empresa de consultoria). Praticantes da estratégia	Quem é a empresa que precisa do serviço? Quem são os consultores contratados para auxiliar o processo de internacionalização? Por que a escolha desses consultores?

Figura 3: Elementos constitutivos de análise e roteiro de questões para entrevistas semiestruturadas  
Fonte: Elaboração própria (2018)

Os dados coletados foram analisados por meio da análise da narrativa que, partindo das suas especificidades, conduz ao entendimento do texto por completo (Godoi, Bandeira De Mello, & Silva, 2006). A análise das narrativas possui forte conexão com as pesquisas qualitativas, uma vez que busca captar experiências presentes e passadas dos



entrevistados por meio de narrativas sobre os acontecimentos de sua vida e do contexto social (Bauer, & Gaskell, 2002).

Adicionalmente, foi realizada a análise por comparação de padrão de comportamento dos dados (*pattern matching*), que envolve as especificações de um padrão teórico, a aquisição de um padrão de observação e uma tentativa de conectar os dois padrões por meio do processo abduativo (Trochim, 1989). A técnica *pattern matching* consiste na confrontação da realidade teórica, a partir da construção do marco teórico de referência com a realidade empírica, por meio dos dados que emergem do campo de estudo durante toda a pesquisa, adotada como mecanismo para comparação de padrões de comportamento (teórico e empírico) quando se utiliza teorias para avaliar resultados.

A Figura 4 a seguir evidencia a análise da técnica *pattern matching*.

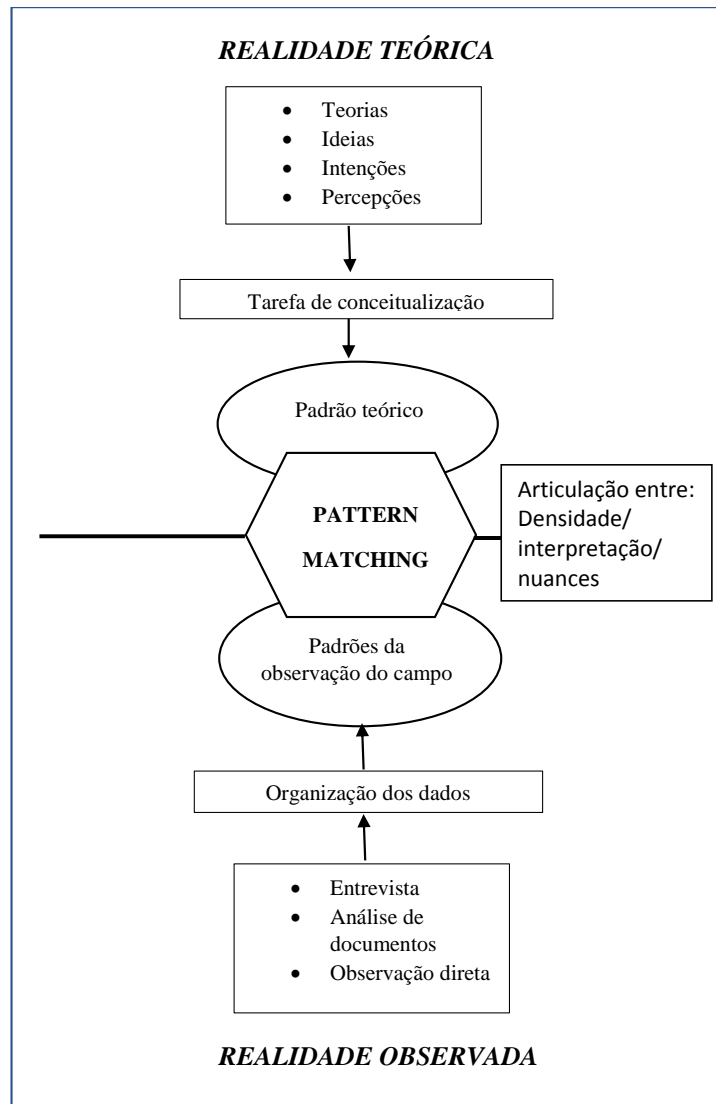


Figura 4: Análise *Pattern Matching*  
Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356)





## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cervejaria estudada foi fundada em 2003 e está localizada no sul do Brasil, no estado de Santa Catarina. A fabricação do *Chopp* e das cervejas da empresa seguem as tradições germânicas e respeitam a lei de pureza alemã de 1516 (Reinheitsgebot) que instituiu que a cerveja deve ter apenas quatro ingredientes como matéria-prima: malte de cevada, lúpulo, fermento e água.

Atualmente, a empresa produz seis tipos de cervejas que estão no *portfólio* para exportação: *Pilsen*, *Pilsen Extra*, *Weizen*, *Porter*, *Heller Bock* e IPA. Todas elas são comercializadas em garrafas de 500ml com exceção à *Pilsen* que também é comercializada em garrafa de 355ml – *longneck*.

A empresa atua fortemente na região sul do Brasil, porém, já está presente em todas as demais regiões do país e também no exterior, já que foi feita uma exportação para Singapura no ano de 2016 e outra no ano de 2018, por meio da empresa de assessoria e consultoria em Comércio Exterior. O cliente no exterior foi encontrado durante a pesquisa de mercado internacional contratada pelo dono da cervejaria.

Por sua vez, a empresa de consultoria está no mercado há mais de 20 (vinte) anos e presta serviços de consultoria e assessoria em comércio exterior para pessoas físicas, jurídicas, instituições públicas ou privadas que desejam ampliar os seus negócios na área internacional. A empresa tem como objetivo proporcionar a experiência prática nas diversas etapas dos negócios internacionais, com foco nos clientes: pesquisas de mercado internacional, promoção comercial, trâmites burocráticos e operacionais dos processos de importação, exportação e estudos de inteligência comercial.

Para descrição dos resultados da pesquisa, optou-se por apresentar as análises das entrevistas, análise de documentos e observação direta de forma integrada, considerando-se os elementos constitutivos de análise já referidos na Figura 3.

### 6.1 ECA1: Práticas: Atividades Cotidianas ou Conjunto de Práticas estratégicas

Em 2015, a cervejaria procurou os serviços de consultoria em Comércio Exterior com o intuito de inserir seus produtos no mercado internacional, pois não tinha nenhum conhecimento na área. Naquele momento, foi oferecido e aceito o serviço de Pesquisa de Mercado Internacional. A pesquisa de mercado foi feita a partir de uma análise do cenário internacional para verificar onde melhor introduzir os produtos (as cervejas da empresa), considerando a exportação no mercado externo, além da busca de compradores, por meio da prospecção de contatos internacionais.



## A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil

---

Para Kovacs e Moraes (2005), a exportação é uma boa alternativa de início para empresas de pequeno porte, na qual devem ser estabelecidos meios de comercialização e distribuição dos produtos, o que pode ser retratado com o processo ocorrido.

O primeiro serviço de pesquisa de mercado internacional oferecido pela empresa de consultoria foi composto por duas etapas e durou em média sete meses. Os quatro primeiros meses foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa de mercado internacional e os últimos três meses dedicados à prospecção de mercado. Para a realização da pesquisa e prospecção de mercados, a pesquisa foi dividida por região entre os consultores em: América do Norte, América do Sul, América Central, Ásia, Europa, África e Oceania. Cada um realizou as etapas da pesquisa voltadas para suas respectivas regiões.

As etapas da pesquisa foram: i) seleção de países-alvo baseadas em dados como os maiores exportadores e importadores daquela região, índice de terrorismo, balança comercial com o Brasil, índice de sustentabilidade, entre outros; ii) busca de concorrentes; iii) barreiras tarifárias e não tarifárias; iv) canais de distribuição; v) aspectos culturais; e vi) feiras internacionais.

Após essa etapa, iniciou-se a busca de contatos obtidos por meio de *sites Business to Business (B2B)*, Setores de promoção Comercial (Secoms), portais brasileiros e internacionais, além de *sites* de busca aleatórios identificados por cada consultor.

Notou-se, em observações e pelos *e-mails* trocados, que tanto a pesquisa quanto a prospecção de mercado internacional são feitas a partir de informações obtidas por meio de conversas com o empresário e visitas técnicas na organização contratante do serviço. Ou seja, a prática estratégica só é dada por meio da interação entre os indivíduos que acabam sendo os praticantes, em conjunto, da estratégia (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

O serviço de pesquisa de mercado internacional pode ser renovado em suas duas etapas quantas vezes forem necessárias e solicitadas pela empresa. No caso da cervejaria, a empresa estava na sua quarta renovação, uma vez que, para seu proprietário:

A empresa de consultoria, por meio da pesquisa de mercado internacional, trouxe grandes resultados para minha empresa na sua inserção no mercado internacional, e vem fazendo um ótimo trabalho na implementação da internacionalização por meio da exportação na empresa.

Esses resultados foram obtidos na forma de *marketing* da marca da empresa e conhecimento para o empresário e sua equipe intraorganizacional.



De acordo com Whittington (2014), é este o papel dos consultores, isto é, trabalhar com seu *know-how* para trazer bons resultados para as organizações na solução de seus problemas, atuando de forma positiva na formulação e implementação das estratégias. Os consultores são responsáveis por influenciar e introduzir novas práticas nas organizações. Neste caso, a consultoria foi, conforme Whittington (2006), responsável por delimitar mercados e encontrar compradores para a inserção internacional dos produtos da cervejaria, que desencadeou em suas primeiras exportações.

Dentro dos três anos de consultoria, a cervejaria conseguiu realizar 2 (duas) exportações esporádicas. A primeira foi em dezembro de 2016 e a segunda em junho de 2018, cujo destino foi Singapura. Atualmente, ela tem muitos contatos internacionais relevantes interessados nas cervejas da empresa, obtidos por meio da consultoria. Segundo o proprietário:

A Trade Júnior vem trazendo bons frutos, até porque nós vemos o projeto de exportação como médio e longo prazo. Sabemos que não vai ser de uma hora para outra. Sabemos que temos que plantar para isso acontecer e esse plantar é o que estamos fazendo ao longo desses anos que estamos trabalhando com vocês. Mas a consultoria já trouxe grande aprendizado à empresa.

Nas práticas do dia a dia, o empresário mostra-se bastante comprometido com as sugestões dos consultores e percebe-se que a estratégia de internacionalização é construída em longo prazo entre a empresa de consultoria e a cervejaria.

O consultor, portanto, desempenha um papel expressivo e influencia de forma direta e efetiva nas atividades intraorganizacionais da cervejaria (Whittington, 2006). Percebe-se com este fato que o praticante extraorganizacional da estratégia, isto é, a empresa de consultoria, é a conexão que existe entre as práxis intraorganizacional, a organização e as práticas organizacionais da cervejaria, como mencionado por Whittington (2006), já que, com a experiência que tem, consegue adaptar, sintetizar e até mesmo mudar as práticas já existentes da empresa.

A análise pode ser confirmada com o relato do proprietário da cervejaria:

A Trade Júnior influencia muito na nossa empresa no que diz respeito a internacionalização. Primeiro na expectativa que já geramos dentro da fábrica. Segundo essa expectativa e essas notícias que já geramos, elas também serviram como mídia para a empresa, como atestado de competência para a própria cervejaria. Terceiro, como o processo da França, que está sendo mais delicado, nós estamos tendo um processo grande de aprendizado. Eu reconheço que hoje eu estou aprendendo sobre exportação que é algo que eu não conhecia nada quando comecei a trabalhar com a consultoria.

Pelas observações feitas e também por meio da análise dos *e-mails* notou-se essa mudança, já que o empresário está cada vez mais interessado em aprender até mesmo



os termos utilizados no Comércio Exterior, termos esses comuns para a empresa de consultoria. Conforme o empresário:

Quem buscou o mercado externo para a cervejaria fui eu, por iniciativa e até pela minha própria experiência como consultor. A gente sabe que a cervejaria tem uma sazonalidade e eu olhava para a cervejaria e sabia que em determinados períodos do ano eu não tinha o que produzir e teria que parar a fábrica. Eu fui buscar essa alternativa. O que acontece, eu vejo e o grande aprendizado que vocês estão me passando é que tem como fazer operações com custos bem mais irrisórios do que eu faria e fiz em outras oportunidades no passado, por exemplo, então, existem meios mais fáceis e temos que utilizar desses meios que são esses convênios. Eu vejo que esse trabalho nosso tem uma troca, vocês estão aprendendo muito comigo e eu muito com vocês. Essa é uma troca que é extremamente agradável, e é aquela questão, daqui a pouco se eu não estou na cervejaria e estou em outra empresa a parceria vai continuar sempre com vocês.

Entretanto, para Whittington (2006), nem sempre essa relação entre consultores e empresa é harmônica e de sucesso, podendo também haver falhas e conflitos entre visões. Nas observações feitas, foi possível notar que nem sempre a empresa produtora de cervejas estava apta para receber e colocar em prática as estratégias sugeridas pela consultoria, no que concerne à pesquisa de mercado internacional.

Conforme mencionado pelo próprio empresário, as mudanças, como o aprendizado que ele relata, não estão ainda sendo passadas adiante para o resto da equipe e isso foi algo sugerido pelos consultores, já que para que haja sucesso na internacionalização desde sua primeira etapa, que é a pesquisa de mercado internacional, é necessário o engajamento de todos. O empresário justifica que as pessoas da equipe ainda não estão sendo preparadas:

[... porque a exportação é um processo que ainda se concretizou e a empresa é pequena e é muito dependente de mim [...]. Mas no momento que as coisas começarem a se efetivar isso necessariamente vai ter que acontecer o engajamento e envolvimento de toda a empresa, senão eu sei que não vai funcionar.

Conversando com os consultores, eles afirmaram que houve, de certa forma, um conflito, já que outras sugestões deles também não foram consideradas pelo empresário, no que diz respeito à pesquisa de mercado internacional para exportação, o que acabou retardando o processo:

Uma parte que eu senti que ele não aceitou tanto foi a gente dar ideia de apostar em um só mercado e ele acha que deveria apostar em todos até achar alguém que compre (Consultor 2).  
Acredito que ele deveria focar em apenas um ou alguns mercados para que algo fosse efetivado (Consultor 4).  
Nós incentivamos ele a apostar em alguns mercados, pois vimos em mercados como o Alemão, por exemplo, que é bastante competitivo e não adianta ficar tentando mercados que são muito difíceis (Consultor 3).  
Também comentamos sobre os festivais que ele poderia participar. Na nossa reunião ele se mostrou interessado, mas não sentimos que isso é um foco dele neste momento (Consultor 6).



É, o que acontece é que parece que ele tem vontade, quer fazer, mas não tem tempo e por isso não consegue ter o foco que precisa e que pedimos para que ele tenha. Só com foco é que as coisas vão dar certo (Consultor 5).

As observações feitas dentro da consultoria confirmam o relato feito pelos consultores não apenas nas entrevistas formais, mas em todo o processo. Além disso, percebe-se que muitos *e-mails* não eram respondidos em tempo hábil (apesar de o empresário dizer o contrário), não era dada a atenção merecida às etapas da pesquisa internacional no processo de internacionalização, visto que seu sucesso demanda comprometimento da organização com tal estratégia.

Contudo, isso não era visto da mesma forma pelo contratante dos serviços. Para ele, tudo ocorria de forma harmônica:

Não, em nenhum momento houve conflito durante o processo de consultoria, com vocês nunca. Pelo contrário, a gente sempre esteve muito alinhado. Meu contato inicial foi com a professora [...] e nós tivemos sempre uma harmonia muito boa e um sincronismo muito bom. Aquilo que eu falava ela entendia e o que ela me colocava eu achava perfeito então sempre teve uma sintonia muito boa.

Todas as práticas evidenciadas são parte das atividades cotidianas intra e extraorganizacionais da pesquisa de mercado internacional que faz parte do processo de internacionalização da cervejaria. Essas práticas são desenvolvidas de forma integrada pelos praticantes da estratégia (cervejaria e consultoria) e envolve a rotina, as formas de trabalho, as normas, os processos e procedimentos de ambas as empresas para que a estratégia de pesquisa de mercado internacional, no intuito de exportar os produtos da cervejaria, fosse formulada e implementada.

O diagrama de Whittington (2006) confirma essa integração ao destacar que as práticas são multiníveis, isto é, em um nível as práticas podem ser específicas da organização que moldam as formas de fazer estratégia daquela empresa e em outro nível são extraorganizacionais, quando derivam do campo ou do sistema social no qual a empresa está inserida.

## **6.2 ECA2: Práxis: Microações dos Indivíduos**

As práxis são as ações reais, isto é, aquilo que as pessoas realmente fazem como decorrência de determinada prática. Elas são, na verdade, as ações que os praticantes executam, como eles as executam na formação da estratégia. Neste sentido, a práxis é o trabalho intraorganizacional que se faz necessário para que a estratégia seja feita e executada. Esse trabalho é geralmente bastante difuso e pode ser feito em episódios ou sequências de episódios que podem ser reuniões, retiros gerenciais, intervenções de



consultoria, *briefings* de grupo, apresentações, projetos e ainda simples conversas (Whittington, 2006).

Durante o período de consultoria, muitas reuniões e conversas informais foram feitas entre a empresa consultora e a cervejaria. Algumas para acertar pontos e pendências com a equipe de consultoria e também para que o empresário passasse definições/informações do que ele vinha realizando por conta própria e que poderiam influenciar nas atividades, tanto da cervejaria como da consultoria como um todo. Um exemplo foi o caso do fechamento de contrato com empresas nacionais e com parceiros internacionais em determinadas regiões que demandariam muito do foco e envolvimento da cervejaria no mercado doméstico e também externo.

Outros encontros foram feitos para que a equipe pudesse fazer apresentações dos resultados alcançados pela consultoria, fazendo com que o empresário ficasse inteirado e informado sobre as ações que estavam sendo desenvolvidas. Antes de passar as sugestões ao empresário, os consultores fizeram reuniões entre si para verificar quais pontos deveriam ser colocados à empresa contratante. Esses pontos podem ser caracterizados como episódios de práxis da estratégia (Whittington, 2006), ou seja, o consultor exerce interferência em determinado episódio que pode modificar a estratégia da organização.

Os consultores acionavam constantemente a empresa cervejeira para solicitações de informações e esclarecimento de dúvidas. As solicitações eram das mais variadas e aumentavam quando havia alguma negociação internacional em andamento. Conforme verificado pela observação participante, utilizava-se, mais frequentemente, e-mail e telefone como forma de contato entre as empresas já que o empresário tinha uma agenda com muitos compromissos fora de sua cidade.

Notou-se que parte dos *e-mails* foi rapidamente respondida pelo empresário, mas, em alguns casos, os consultores demoravam alguns dias para receber as respostas e direcionamentos necessários para a continuidade do processo. Percebeu-se, entretanto, que apesar de alguns contratempos e atrasos, normalmente havia grande integração entre a empresa de consultoria e o empresário (Whittington, 2006), que também foi confirmado pelo dono da cervejaria:

Olha, eu tenho procurado ser bem ativo em 100% nas sugestões [...]. As vezes eu não consigo estar em alguma reunião em certas datas por causa da correria que temos. Mas todo o caminho que temos alinhado é o caminho como estratégia dentro da cervejaria para tratar do assunto comércio exterior. Sou sempre muito participativo. Estou 100% dentro do processo, pode ter certeza disso.

Sobre o tema o consultor 1 resumiu o que comentaram os outros 5 consultores:





Ele se mostrou bem aberto e interessado nas adaptações para conseguir atingir os mercados que estamos tentando abrir para ele, como por exemplo a adaptação do rótulo da França e ainda o contrato de exclusividade que ele teve que aceitar para poder vender para lá (Consultor 1).

O exemplo dado relata sobre um contato surgido da França que solicitou três paletes de cerveja da empresa. Durante a negociação houve várias reuniões entre a consultoria e o empresário para tratar do contrato de exclusividade solicitado pelo potencial importador. Além disso, por solicitação da empresa francesa, o proprietário da cervejaria fez algumas modificações nas etiquetas das cervejas e estava disposto a adaptar-se no que fosse necessário para que a operação ocorresse. Como trata-se de uma operação complexa, ela ainda está em andamento e até o momento a transação não foi finalizada.

Outro caso observado foi a exportação feita para Singapura em dezembro de 2016. Durante toda a negociação, o exportador dedicou-se 100% e colocou toda a sua confiança na equipe de consultoria. No período entre o primeiro contato com o importador até a efetivação da exportação, cinco reuniões foram feitas, mais de trinta *e-mails* foram trocados e houve grande envolvimento da equipe para que o processo desse certo. Nesse caso, a empresa arcou com custos de transporte e envio de amostra, conforme solicitado pela empresa de consultoria para que pudesse, dessa forma, efetivar a primeira exportação e dar o início à trajetória internacional da cervejaria.

Ambos os exemplos podem ser caracterizados como um aceite da cervejaria em incorporar novas práticas vindas do mundo de fora, ou seja, das sugestões dos consultores, dentro de sua organização, como mostrou o diagrama de Whittington (2006) na Figura 2. Isso ocorre quando as práticas sugeridas pelos praticantes extraorganizacionais são consideradas úteis e legítimas solidificando em uma nova prática recorrente entre esse grupo de praticantes, que no caso deste estudo é a cervejaria, e a empresa de consultoria. Ao final de cada etapa de pesquisa e prospecção de mercado, fazia-se uma reunião em que eram apresentados todos os resultados obtidos e naquele momento havia troca de *feedbacks* tanto para a empresa de consultoria quanto para a empresa contratante do serviço. Esses episódios de práxis da estratégia como as relatadas no estudo (Whittington, 2006) são os que fazem com que a pesquisa de mercado internacional, contratada pela cervejaria, fosse realizada com sucesso, garantindo compradores internacionais para as cervejas da empresa.

### **6.3 ECA3: Praticantes: Conjunto de Praticantes da Estratégia**

Pode-se definir os praticantes como aqueles indivíduos que são os atores da estratégia, isto é, os estrategistas. Eles fazem as atividades e levam adiante as práticas (Whittington, 2006). São as pessoas que fazem, moldam e executam as estratégias.



## A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil

---

No caso estudado, são os consultores que fazem e moldam a estratégia sugerida à empresa contratante. Entretanto, quem executa ou não essas sugestões dos consultores é o proprietário da cervejaria. De acordo com Whittington (2006), os planejadores da estratégia, mesmo sendo uma profissão enfraquecida, têm um papel importante na formação da estratégia.

No caso estudado, a estratégia está sendo feita de forma integrada, sendo tanto o proprietário da cervejaria quanto a empresa de consultoria considerados os praticantes da estratégia, nível intra e extraorganizacional, respectivamente (Whittington, 2006), de forma integrada. Isso porque não há como dissociar tais praticantes na pesquisa de mercado internacional, pois sem um deles no processo, a estratégia não se concretizaria.

Segundo o proprietário da cervejaria, a escolha da consultoria foi por causa da credibilidade que a empresa passa sendo que ele já a tinha como referência de prestação de um bom serviço.

O empresário, além da empresa contratada para fazer a pesquisa de mercado internacional, tem mais duas frentes de trabalho, isto é, mais duas consultorias trabalhando com ele, uma situada na cidade de Florianópolis voltada para o mercado latino americano e outra voltada para o mercado africano.

De forma geral, percebe-se que a relação entre a empresa de consultoria e a cervejaria é bastante consistente e de muita confiança. Ambas as empresas têm grande vontade de que a exportação, que ocorrerá após feita a pesquisa de mercado internacional, tome, no futuro, boa parte das operações da empresa. Todo esse processo na visão do proprietário da cervejaria gera grande ansiedade. Em seu relato:

Te confesso que tenho uma ansiedade bastante grande, uma porque quero premiar vocês para gente fazer um embarque bem grande, algo que seja vultoso e que a gente realmente tome um espaço na mídia e outro para consolidar também todo esse tempo de trabalho que estamos fazendo juntos e você mesmo é testemunha que me dedico muito a isso. Então, bem honestamente, eu tenho uma expectativa muito grande, eu queria que isso fosse o quanto antes, mas claro que sei que precisa de um tempo, mas é para premiar todos que estão envolvidos no processo.

Foi possível compreender, pelas entrevistas formais e informais, pela análise documental e pela observação nas reuniões, as ações de todos os indivíduos praticantes, tanto intra como extraorganizacionais, na pesquisa de mercado internacional para a internacionalização da empresa cervejeira. Observou-se que todas as ações geram consequências para a sobrevivência da organização e que a forma integrada de atuação tem gerado resultados positivos de fortalecimento de parceria e laços de confiança. Isso fortalece a empresa para atuar no ambiente globalizado e competitivo no qual se encontra (Whittington, 2006).



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização de uma cervejaria do sul do Brasil, conforme mostrou o diagrama de Whittington (2006).

A pesquisa mostrou evidências de que há a integração entre a prática, práxis e praticantes no processo de internacionalização da cervejaria estudada (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007) e, a partir do estudo de Whittington (2006), foi possível verificar como ocorreu a inter-relação entre os níveis intra e extraorganizacionais na pesquisa de mercado internacional para internacionalizar a cervejaria articulada pelo consultor profissional praticante da estratégia.

Todas as práticas observadas na organização e apresentadas nesta pesquisa são parte das ações cotidianas dos praticantes da estratégia (a empresa de consultoria e a empresa contratante do serviço) e envolvem a rotina, as tradições, normas e procedimentos para que a pesquisa de mercado internacional para a exportação das cervejas fosse efetivada (Whittington, 2006).

Foi possível verificar episódios de práxis da estratégia (Whittington, 2006) que fazem com que a pesquisa de mercado internacional do processo de internacionalização desse certo como, por exemplo, as várias reuniões feitas entre as empresas, os contatos frequentes e o constante envolvimento entre a empresa em processo de internacionalização e a empresa de consultoria durante todo o processo observado, evidenciando que os praticantes são capazes de sintetizar novas práticas e por conseguirem abrir novos horizontes, podendo ainda introduzir mais praticantes e novas práticas juntos, conforme apontado por Whittington (2006).

O estudo permitiu compreender quem são e como os estrategistas desenvolvem a pesquisa de mercado internacional e como promovem a interação entre prática e práxis, caracterizando articulação e integração entre os elementos que compõem o *strategizing*, ou seja, a estratégia acontecendo a partir das ações cotidianas, de acordo com os conceitos de Whittington (2006).

Como contribuição, é importante destacar a relevância da compreensão do fenômeno em tela, apontando para a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais em episódios de práxis estratégicas das organizações, tema atual e relevante, carecendo de estudos com abordagem qualitativa (Golsorkhi et al., 2015).

Para a organização, o estudo apresentou de forma clara como ocorreu a integração dos níveis intra e extraorganizacionais e pode ser um estímulo para que as empresas



contratem praticantes extraorganizacionais para atuar, moldar ou até mesmo modificar e implementar práticas novas no contexto intraorganizacional, seja em etapas do processo de internacionalização, como a pesquisa de mercado internacional, a negociação internacional e operações do comércio exterior, seja em outro processo estratégico que a empresa esteja disposta a desenvolver.

Como limitação deste estudo, vale mencionar a análise de um único episódio de prática estratégica do processo de internacionalização: a pesquisa de mercado internacional, para a qual fica a sugestão de ampliação deste estudo para outras práticas ou outros processos a serem analisados e que propiciem a comparação dos resultados.

Como futuras linhas de pesquisa, caberia relacionar o diagrama proposto por Whittington (2006) a outras formas de integração, utilizando outras empresas (ou mesmo estudos comparativos) que buscam auxílio de praticantes extraorganizacionais em outros tipos de episódios de práticas estratégicas para a formação e implementação de suas estratégias. No caso do processo de internacionalização, sugere-se verificar como ocorre a integração entre o despachante e a empresa exportadora, o agente comercial e a empresa exportadora, o comercial e o operacional, ou como constroem e atribuem sentido (*sensegiving*) na elaboração de sentido para suas estratégias (Salvador, & Rese, 2017). Acredita-se que é preciso uma integração harmoniosa entre as práticas, práxis e todos os praticantes da estratégia de internacionalização, em todas as suas etapas, para que o processo ocorra com alcance de resultados positivos.

Por fim, percebe-se a necessidade de associar o diagrama de Whittington (2006) a um tema que tem se apresentado como tópico relevante para acadêmicos interessados no processo e na prática da estratégia: a *Open Strategy* ou estratégia aberta, que vem sendo foco de estudo desde Whittington (2011), culminando nas propostas de Hautz, Seidl e Whittington (2017).

## 8 REFERÊNCIAS

Alonso, C. M. A., Tanaka, T. H, Junior, A. M. Q., & Maccari, E. A. (2010). O processo de internacionalização das operações de venda de produtos de uma indústria de louças sanitárias. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v. 2(2), pp. 162-185.

Alves, L. C. (1996). *Estratégias de internacionalização: uma abordagem à gestão internacional de negócios*. SEG - Serviço de Economia e Gestão.

Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, v. 33(2), pp. 184-200.

Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 30(1), pp. 63-92.



Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach do business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes.

Cometti, J. P. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme?* Gallimard, Paris.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, v. 4, pp. 386-405.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*; tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED.

Dewey. J. (1974). *Experiência e Educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Douglas, S., & Craig, C. S. (2006). On Improving the Conceptual Foundations of International Marketing Research. *Journal of International Marketing*. v. 14(1), pp. 1-22.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*. v. 19(1), pp. 1-31.

Dunning, J. H.; Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Second Edition, Edward Elgar Cheltenham, UK Northampton, MA, USA.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14(4), pp. 532-550.

Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., & Reis, N. R. (2011). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Instituto Politécnico de Leiria. GlobAdvantage. Center of Research in International Business and Strategy.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2012). *Multinacionais brasileiras: competências para internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*. 307 p. Tese de Doutorado de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Godoi, C., Bandeira-De-Melo, R., & Silva, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Godoi, C. K., & Mattos, P. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35(2), pp. 57-63.

Golsorkhi, D. et al. (Ed.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Hautz, J.; Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, v. 30(1), pp. 1-12.





A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil

---

Hemais, C., & Hilal, A. (2004). Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: Hemais, C. (org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira, Thompsons Learning.

Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.

James, W. (1890). *The principles of psychology*. vol. I and II. New York: Henry Hold and Company. Disponível em: <<https://archive.org/details/theprinciplesofp01jameuoft>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

Jarzabkowski, P. J. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London, Uk: Sage.

Jarzabkowski, P. J., Balogun, J., & Seidl D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, v. 60(1), pp. 5-27.

Jarzabkowski, P. et al. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, v. 14(3), pp. 248-259.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm — four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12(3), pp. 305-322.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40(1), pp. 1411-1431.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8(1), pp. 23-32.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. London: Cambridge.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40(1), pp. 3-22.

Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v. 19(1), pp. 411-432.

Kovacs, E. P., & Moraes, W. F. A. (2005). Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: Assembleia Anual de Cladea, 40., Santiago de Chile. *Anais...* Santiago de Chile: Cladea.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. v. 13(1), pp. 99-118.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, v. 53, pp. 49-61.





MDIC. (2018). *Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. (2011). *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE, 268 p.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Internationalization Processes – New Perspectives for a Classical Field of International Management. *MIR: Management International Review*, v. 37(1), pp. 85-99.

Pierce. C. S. (1878). *How to Make Our Ideas Clear*. *Popular Science Monthly* 12, 286-302. Disponível em: <<http://www.peirce.org/writings/p119.html>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Salvador, D. W., & Rese, N. (2017). O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. v. 6(1), pp. 128-159.

Silva, L. N., Cabral, J. E. O., & Oliveira, M. C. (2008). Estratégia de internacionalização de empresas: evolução e determinantes do canal de distribuição utilizado. In: Costa, B. K.; Almeida, M. I. R de. *Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes*. Campinas, SP: Akadêmica.

Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, v. 10(4), pp. 724-736.

Spers, R. G., Wright, J. T. C, Novas, E., Tischler, G., & Jodar, K. (2008). PMEs estrangeiras no Brasil: Um estudo sobre os motivos para internacionalizar, formas de entrada e os desafios. *XI SEMEAD, Empreendedorismo em Organizações*.

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evolution and Program Planning*. v. 12(4), pp. 355-66.

Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a Dynamic Capability in the Globalization of the Multinational Business Enterprise (MBE): Case Studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, v. 26(1), pp. 57-70.

Vasconcelos, E. (org.) (2008). *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. (2010). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The quarterly journal of economics*, v. 80, pp. 190-207.

Welch, L. S., & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14(2), pp. 34-55.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.



A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil

---

Whittington, R. (2014). *Making strategy: the hard work of institutional innovation in an open professional field*. 14<sup>th</sup> EURAM. Waves and wings of strategic leadership for sustainable competitiveness, Valencia.

\_\_\_\_\_. (2007). Strategy Practice and Strategy Process, Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, v. 28(10), pp. 1575-1586.

\_\_\_\_\_. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27(5), pp. 613-634.

\_\_\_\_\_. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*. v. 1(1), pp. 117-125.

\_\_\_\_\_. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, London, UK, v. 29(5), pp. 731-735.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

*Para citar este artigo:*

Bellucci, C., Lavarda, R., & Roczanski, C. (2019). A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 24-51. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.893>