

ESTUDO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS INTERNACIONAIS: O CASO DA CADEIA AGRO-EXPORTADORA DA CARNE BOVINA

Autoria: André Savastano Calabria, Luís Henrique Pereira

Resumo

O mercado de carne bovina no Brasil e no mundo está cada vez mais competitivo e complexo. Para a manutenção da posição conquistada e até mesmo avanço em direção a novos mercados, as empresas brasileiras do setor precisam investir e aprimorar suas estratégias mercadológicas no sentido de oferecer produtos de maior valor agregado.

Assim, este estudo tem como objetivo avaliar como as estratégias mercadológicas e a abordagem de internacionalização adotada por empresas brasileiras que operam no exterior têm afetado a competitividade da cadeia agro-exportadora da carne bovina no Brasil.

A partir da revisão de literatura do assunto procedeu-se o estudo de dois casos de empresas brasileiras de grande expressão.

O estudo, ainda que de caráter exploratório, permite afirmar que entre as principais empresas brasileiras exportadoras de carne bovina ainda não existem estratégias voltadas para o desenvolvimento da marca “carne bovina do Brasil”, mas sim ações isoladas que causam pequeno impacto no sentido de valorizar o produto brasileiro.

1. Introdução

O agronegócio tem sido um grande propulsor da economia brasileira nos últimos anos. De acordo com estudo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2006), o PIB do agronegócio em 2005 atingiu o valor de R\$537,63 bilhões, enquanto que em 2004 havia sido de R\$533,98 bilhões. Em 2006, segundo esse mesmo estudo, o agronegócio teve participação de 26,7% na composição do PIB brasileiro.

Dentre os setores da agropecuária, um dos que tem recebido maior atenção é o da pecuária de corte, principalmente no diz respeito à exportação de carne bovina. As exportações brasileiras desse produto vêm crescendo consideravelmente desde 1999, mas apenas a partir desta década é que a atividade ganhou maior importância e notoriedade, pois apresentou um crescimento vertiginoso como comprova a figura 1.

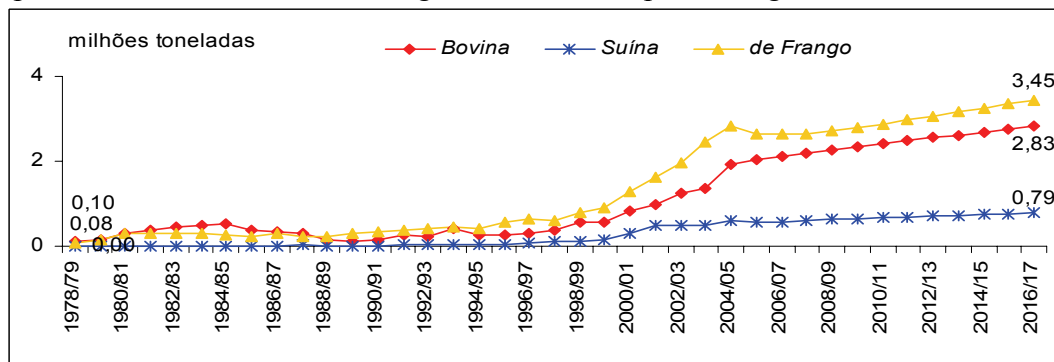


Figura 1 – Projeções para a exportação de carne até 2016/2017

Fonte: Mapa, 2006

Apesar de sofrer com a forte pressão de importadores importantes no que diz respeito aos controles sanitários e também com a queda dos preços durante os últimos anos, o Brasil continua sendo o maior exportador de carne bovina e detentor do maior rebanho comercial do mundo.

É perceptível que o mercado de carne bovina cresce não apenas no Brasil. Entretanto, mesmo considerando a expansão do mercado mundial, a participação brasileira nas exportações mundiais cresce ano a ano, deixando para trás outros importantes produtores mundiais como Austrália e Argentina, de tal forma que em 2003 o Brasil tornou-se o líder mundial em exportações no setor.

Embora as vendas no ano de 2006 tenham sido ameaçadas por barreiras sanitárias, o volume total de carne exportado obteve um crescimento de 13%. Em valor, as exportações de carne bovina, que contam com as vendas de miudezas de bovinos, carne bovina *in natura* e carne industrializada atingiram o total de US\$ 3,9 bilhões em 2006, proporcionando um crescimento de 28% em relação a 2005.

Esse crescimento e conseqüente manutenção da liderança do mercado, mesmo com todas as restrições, pode ser explicado pelo fato de que o Brasil, na procura por áreas interessadas em comprar carne bovina, acabou descobrindo mercados pouco explorados por outros grandes exportadores. Além disso, a Austrália reduziu suas exportações para a Europa, tornando a Ásia seu maior mercado e liberando um grande mercado para o Brasil.

No quadro 1 são apresentados os volumes e valores exportados de carne *in natura*, industrializada e de miúdos em 2007, mostrando a predominância das exportações de carne *in natura* que, em certa extensão, demonstra uma certa fragilidade do produto no mercado externo, haja vista que esse produto apresenta mais baixo valor agregado.

Quadro 1 - Total das exportações brasileiras de carne bovina (2007)

| Total | Toneladas | Toneladas Equivalente Carcaça | US\$ (000) |
|------------------------------|------------------|--|-------------------|
| Carne In natura | 1.285.807,00 | 1.888.758,00 | 3.485.726,00 |
| Carne Industrializada | 209.487,00 | 523.717,00 | 693.992,00 |
| Miúdos | 119.748,00 | 119.748,00 | 244.826,00 |
| Total | 1.615.042,00 | 2.532.223,00 | 4.424.544,00 |

Fonte: Abiec, 2007

Com o aumento das exportações de carne bovina brasileira como demonstrado na figura 3, o produto vem ganhando maior visibilidade no mercado externo, o que pode significar uma oportunidade para que as empresas do setor trabalhem no sentido de melhorar a imagem e conseqüentemente, o valor percebido do produto. Estudo do CNA/CEPEA (2007) observa que a participação de 33% na receita de exportações brasileiras de carne bovina *in natura*, indica que o mercado europeu, responsável por 16% desta receita, está satisfeito com o baixo preço e as características da carne brasileira, mais magra e saudável. O estudo mostra que, diferentemente da carne de rebanhos europeus, a brasileira tem a gordura sobreposta – ao invés de entremeada –, e isso tem sido interpretado por nichos de consumidores como característica de um produto mais saudável.

Visando o contínuo crescimento das exportações, manutenção no topo da lista de exportadores de carne bovina e uma adaptação às exigências do mercado, as empresas brasileiras do setor e o governo devem continuar investindo em novas tecnologias de produção que envolva não só a diminuição dos custos de produção, mas também aumento nos níveis de qualidade. Além disso, as empresas devem estar atentas ao desenvolvimento de novas estratégias mercadológicas que visem um melhor posicionamento do produto “carne bovina brasileira” no mercado internacional. A dimensão deste esforço é de tal forma grandiosa que certamente envolverá todos os elos da cadeia produtiva do setor que, de forma integrada, deverão desenvolver e implementar ações no sentido de criar produtos diferenciados, distribuí-los e promovê-los no mercado internacional.

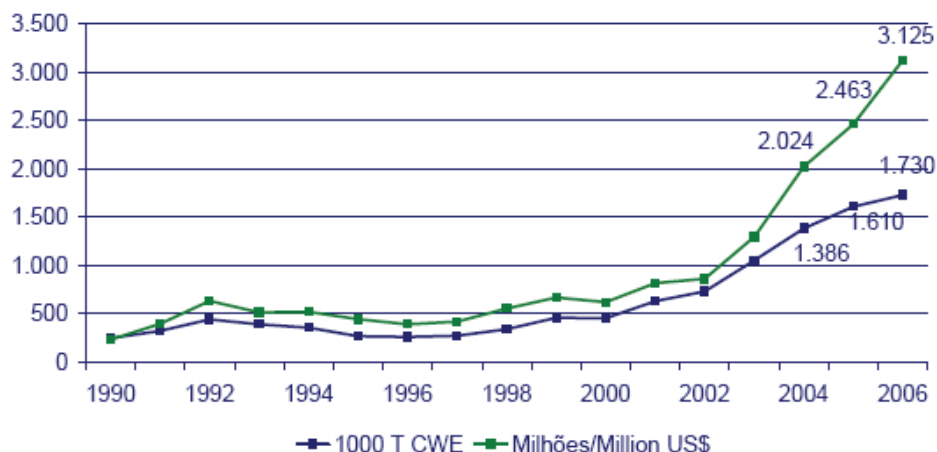


Figura 2 – Evolução das exportações brasileiras de carne bovina
Fonte: Abiec, 2007

Considerando a problemática aqui exposta, o objetivo principal deste trabalho é avaliar de que forma as estratégias mercadológicas implementadas por empresas que já operam internacionalmente na competitividade da cadeia agro-exportadora da carne bovina no Brasil. Para tanto, foram realizados dois estudos de caso com empresas representativas do setor com operações estabelecidas em mercados internacionais.

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégias de Internacionalização em Países Emergentes

A internacionalização dos países emergentes é um tema que vem sendo cada vez mais discutido. Segundo o estudo de Wilson e Purushothaman (2003), o grupo de países chamado de BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) tenderia a ser mais rico que o atual G6 em 40 anos, devido à força do crescimento do seu PIB, renda *per capita* e movimentação monetária.

Países em desenvolvimento, como o Brasil, considerados economias emergentes, destacarão cada vez mais este tema, devido ao potencial ainda pouco realizado (GHOSHAL *et al.*, 2000; BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Convém destacar que o Brasil participou de apenas 1 % das transações comerciais mundiais em 2004, com US\$ 95 bilhões anuais exportados; este volume confere ao Brasil o 25º lugar no ranking, mesmo sendo a 14ª economia (IMD; IBGE, 2005).

2.2 Teorias sobre Internacionalização

De acordo com Stal e Campanário (2006), o aumento rápido do investimento direto estrangeiro (IDE) nas últimas décadas se desenvolveu através de fases distintas.

Até os anos 1950, o investimento ficou concentrado na busca de recursos naturais. A partir da década de 1960, à medida que a importância relativa dos produtos manufaturados aumentava, abria-se um caminho para a entrada nos mercados dos países desenvolvidos, que eram então protegidos pela competição internacional. Nestes casos, o tamanho do mercado e a possibilidade de crescimento eram os principais determinantes da distribuição geográfica do IDE. Nos anos 1980, os fluxos de investimento mudaram para os serviços e as indústrias de alta tecnologia (NOORBAKSH *et al.*, 2001) e, desde então, os países desenvolvidos reduziram suas restrições ao IDE e às operações de multinacionais, pois se entendeu que estas eram formas de financiamento e geração de empregos, e também uma forma de adquirir habilidades, tecnologias e práticas gerenciais.

Ao longo do tempo, autores foram elaborando teorias utilizadas para prever e explicar a industrialização dos países. As principais teorias podem ser classificadas em duas categorias: as teorias econômicas e as teorias comportamentais.

2.2.1. Teorias Econômicas

A principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno da internacionalização é o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980). Ele aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma, tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização com investimento externo direto, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

A razão de existir de uma multinacional é manter dentro das fronteiras da firma o conhecimento desenvolvido (DUNNING, 1980). No caso de um conhecimento disseminado no mercado e, portanto, coletivo, a estratégia de exportação poderia ser escolhida, já que não seria necessário manter o conhecimento no interior da organização. Porém, a exportação está sujeita às barreiras interpostas (tarifas, taxas de câmbio e quotas, por exemplo) no intuito de dificultar a importação e chamar a multinacional a desenvolver uma subsidiária no país.

O processo de internacionalização de empresas foi explicado, tradicionalmente, pelo modelo do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966). Seu esquema estava baseado no potencial do mercado consumidor: uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda no mercado de origem da empresa, esta exportaria para outros países suas tecnologias e operações ‘saturadas’ na matriz para recomeçar todo o ciclo de lucratividade em outro mercado e melhorar o desempenho global da organização. Nesta perspectiva, as multinacionais considerariam os países estrangeiros como locais de exploração e uma grande oportunidade para elevar sua demanda. As subsidiárias estrangeiras implementam um modelo desenvolvido na matriz para vender um produto ou um serviço já testado no mercado original.

Dunning (1980) procurou identificar características que explicam a produção internacional do ponto de vista da distribuição geográfica dos ativos da empresa e do padrão industrial adotado. Avaliou vantagens de localização, “internalização” e de propriedade para achar explicações.

A teoria desenvolvida por Dunning (1980), iniciada em 1976, explica a extensão, a forma e o padrão do investimento em outros países para desenvolver a produção da empresa. Oferece um esquema que possibilita identificar os determinantes a partir dos quais a empresa iniciaria a produção fora de seu país de origem.

A escolha estaria baseada em três tipos de vantagem, identificadas pela sigla OLI (*Ownership, Location and Internalization*): as vantagens de propriedade (*Ownership specific advantages*) que permitem à empresa multinacional manter em seu domínio o recurso (manter marca e/ou tecnologia, por exemplo) utilizado em outro país; as vantagens comparativas entre países (*Location specific advantages*) que seriam responsáveis pela escolha de um local para o investimento; e, por fim, as vantagens de internalização (*Internalization specific advantages*), que surgiriam ao se construir uma estrutura no exterior para “internalizar” as operações que poderiam ser realizadas pelo mercado.

O Paradigma Eclético explica, portanto, o padrão do investimento no exterior, embora não explique o processo, o modo de entrada e as seqüências de comprometimento dos recursos.

2.2.2 Teorias Comportamentais

De acordo com Proença e Oliveira (2006), a abordagem comportamental entende que ocorre por parte das empresas em processos de internacionalização, um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a

entrada em outros mercados, enquanto que, por outro lado, as teorias econômicas prevêem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão. Os referidos autores citam Johanson e Wiedersheim (1975) que, durante a década de 1970 e 1980, começaram a questionar o modelo de investimento no exterior, enraizado na teoria econômica e passaram a focalizar o processo da internacionalização da firma.

Um artigo mais recente, de Johanson e Vahlne (1990), mostra que os autores consideram o processo de internacionalização da firma como uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior, relacionados ao desenvolvimento de conhecimento em operações externas.

Empenha-se conhecimento, tecnologia, pessoal e dinheiro em outros países na medida em que se aprende com atividades externas; desta forma, quando se conhece melhor as operações em determinado mercado externo, a empresa investe e compromete maiores recursos no mercado escolhido, ou seja, desenvolve tecnologia, envia pessoas, dinheiro, etc. O comprometimento é gradual. Este modelo é conhecido como “Escola de Uppsala” devido à origem dos autores. Foi desenvolvido para criticar as teorias econômicas vigentes na época sobre investimento direto no exterior, consideradas muito estáticas pelos seus críticos, além de negligenciar o problema da distância psíquica.

A distância psíquica é um importante fator a ser considerado na escolha de novos países, conforme Johanson e Wiedersheim (1975). É entendida como a “soma dos fatores que facilitam a circulação de informação entre dois mercados” (JOHANSON ; VAHLNE, 1977, p.24), como a língua, a educação, a prática de negócios e a cultura. Desta forma, a firma opta por mercados culturalmente mais próximos para iniciar seu processo de internacionalização. A internacionalização gradual iniciada em mercados culturalmente mais próximos diminui os riscos percebidos pelos gestores da empresa. Maiores comprometimentos de recursos em países culturalmente distantes apresentam maiores riscos; o objetivo é minimizar os riscos percebidos e aproveitar a familiaridade com o país escolhido.

A Escola de Uppsala apresenta um modelo de processo de internacionalização a partir da abordagem de envolvimento gradual envolvendo duas modalidades: a evolução dos modos de entrada e a distância psíquica. Desta forma, considerando a primeira modalidade, a empresa começaria a se internacionalizar com um comprometimento leve, normalmente através de exportação direta ou através de agente, possibilitando a aquisição de conhecimentos sobre o mercado estrangeiro. O comprometimento se aprofundaria em função da experiência acumulada, gerando o aprimoramento dos conhecimentos; ao mesmo tempo, a empresa consideraria a distância psíquica entre países para a escolha dos locais com os quais manter relações e começaria com aqueles psiquicamente próximos e seguiria para os mais distantes. A percepção de ameaças e oportunidades de mercados se transformaria a partir da experiência, bem como as decisões sobre elas.

De acordo com Urban e Fleury (2006), o modelo de Uppsala foi severamente criticado, principalmente devido às mudanças no ambiente competitivo que teriam pressionado para a quebra da seqüência nele proposta. Para as autoras, além da discussão sobre a seqüência de modo de entrada, o modelo de Uppsala traz como grande contribuição a ênfase dada aos fatores culturais no processo de internacionalização.

2.3 Estratégias Mercadológicas no mercado de carne bovina

Para definir como atuar e qual estratégia mercadológica escolher é necessário que se proceda uma análise de todo o ambiente macroeconômico, visando uma melhor adaptação ao ambiente em questão.

Neves e Castro (2003) afirmam que no ambiente econômico a redução na taxa de juros, a disponibilidade do capital e investimento, e a estabilização da inflação pode levar a

um forte investimento estrangeiro nos grupos empresariais do país. Os frigoríficos nacionais tendem a ser os líderes globais no setor.

O crescimento no nível de educação e na formação profissional poderá aumentar a renda e, conseqüentemente o consumo, além de proporcionar uma mão-de-obra mais qualificada, aumentando a competitividade.

Uma maior integração econômica entre os países possibilitará aos países líderes do mercado atingir mais segmentos internacionais. Isso fará com que as redes mundiais se instalem nos países de principal produção e consumo de carne. Com a integração, as redes terão menor número de agentes, devido à concentração de fornecedores e de compradores.

Com abundância em áreas disponíveis para a criação extensiva, o Brasil tem vantagem em relação aos países concorrentes na criação de gado de corte e exportação da carne bovina. Isso possibilita ao país a atuação em todos os segmentos do mercado, como carne in natura, carne industrializada, ou miúdos bovinos. Outro fator que pode possibilitar o Brasil a atuar em todo o mercado é a diversidade climática, que permite a criação de diferentes raças de gado.

Para finalizar o ambiente econômico, uma taxa de câmbio mais estável cria um espaço para planejamentos de longo prazo, criando maior estabilidade no setor e aumentando a vantagem competitiva das empresas.

No que diz respeito ao ambiente político-legal, os autores destacam a maior abertura comercial e integração econômica, que garantem oportunidades para a produção com custos mais competitivos, como conseqüência do cumprimento das regras internacionais do mercado.

Políticas antitruste mais rigorosas podem afetar as estratégias de empresas e redes globais, mas ao mesmo tempo possibilitam uma mudança nas fronteiras do mercado. Já as leis ambientais mais rígidas elevam os custos, pois definem restrições às práticas agrícolas. Porém, seguir essas leis pode fazer com que o produto atinja mercados mais eficientes, assim como seguir leis trabalhistas mais rigorosas.

Com o maior relacionamento entre países e governos mais estáveis, é possível um melhor planejamento, além da queda de barreiras internacionais e o fim de alguns subsídios.

Normas internacionais de certificação e de rotulagem podem elevar a transparência das redes, o que aumenta os custos, mas ao mesmo tempo, satisfaz os consumidores. Para o atendimento do segmento *premium* é preciso seguir todas as normas e deixar claro que elas estão sendo levadas a sério, assim como informar os atributos do produto.

No ambiente tecnológico, o aprimoramento genético permite uma melhor sintonia entre o criador e o consumidor. Assim como a tecnologia da nutrição animal, que permite especificar os nutrientes e quantidade desses nutrientes desejadas na carne.

As vendas pela Internet e seu uso para compartilhamento de dados, além do estoque computadorizado, possibilitam mais rapidez na cadeia, além de reduzir os custos, simplificando o processo e informando toda a cadeia de maneira uniforme. Com um banco de dados *on-line* fica mais fácil a identificação de segmentos de clientes possibilitando a formulação de estratégias mercadológicas mais eficazes.

Nesse quesito, a questão mais importante e polêmica são os produtos geneticamente modificados. O uso ou não uso desses produtos pode resultar em crescimento ou perda de novos mercados. Além disso, progressos ocorrem por conseqüência da transgenia.

No ambiente sociocultural, as redes internacionais podem ser influenciadas pelo envelhecimento da população, fato que exige mudanças nas dietas e conseqüentemente na composição das carnes.

O aumento do vegetarianismo pode ser considerado um obstáculo, mas também uma oportunidade para os exportadores que podem aproveitar para fortalecer sua marca com a quebra de pequenas empresas locais, além de fortalecer a imagem da carne por meio da comunicação, reforçando os benefícios do consumo de carne vermelha.

Tendo em vista os pontos levantados anteriormente é possível o desenvolvimento de uma Análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da cadeia agro-exportadora de carne bovina.

Quadro 2 – Análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da internacionalização da carne bovina.

| | Forças | Fraquezas |
|----------------|--|--|
| Interna | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração entre os três primeiros elos da cadeia (fornecedores, produtores e frigoríficos). ▪ Tecnologia avançada. ▪ Pesquisa e desenvolvimento de melhores tecnologias e novos produtos. ▪ Infra-estrutura no setor. ▪ Assistência técnica. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca troca de informações. ▪ Falta de integração com o elo final da cadeia. ▪ Monopólio. ▪ Falta de infra-estrutura no país. |
| | Ameaças | Oportunidades |
| Externa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução na taxa de juros. ▪ Crescimento do nível de educação. ▪ Integração internacional. ▪ Ambiente natural. ▪ Câmbio mais estável. ▪ Abertura comercial. ▪ Redução dos subsídios. ▪ Aprimoramento genético. ▪ Estoque computadorizado. ▪ Venda por Internet e disponibilidade de banco de dados on-line. ▪ Melhoria na distribuição de renda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento dos custos. ▪ Aumento da exigência dos consumidores. ▪ Políticas antitruste. ▪ Leis ambientais e leis ambientalistas mais rígidas. ▪ Mudanças no estilo de vida. |

Fonte: Elaborado pelos autores

O aumento das exigências dos consumidores foi alocado como ameaça externa, pois, quando a empresa não sabe aproveitar essas exigências, elas apenas atrapalham as vendas. É visível que, caso a empresa se adapte às exigências, ela ganhará mercado e esse fator passará de ameaça para oportunidade, fazendo crescer a participação de mercado da empresa.

2.4 O Sistema Agroindustrial da Carne Bovina

No Sistema Agroindustrial da Carne Bovina os produtores são encarregados da cria (da fecundação até o desmame, variando de 7 a 9 meses), recria (do desmame até a época de engorda, variando de 2 a 4 anos) e engorda (que pode durar 12 meses). Esses produtores podem ter relação contratual com empresas que fornecem insumos, como ração e medicamentos, e com os frigoríficos, que abatem o gado pagando por cabeça de gado o preço de mercado arroba, descontada a carcaça. Esse processo de integração entre os três primeiros níveis da cadeia reduz os custos de transação.

Não fica claro como os frigoríficos exportadores se relacionam com as empresas importadoras estrangeiras ou com os supermercados em outros países, deixando obscuros os custos de transação nessa parte da cadeia.

Identificar os agentes da cadeia permite uma melhor compreensão do problema, além de maior facilidade de examinar o trabalho no ponto em que ocorre o problema pesquisado. A figura 3 nos mostra o Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina, no que diz respeito à exportação.

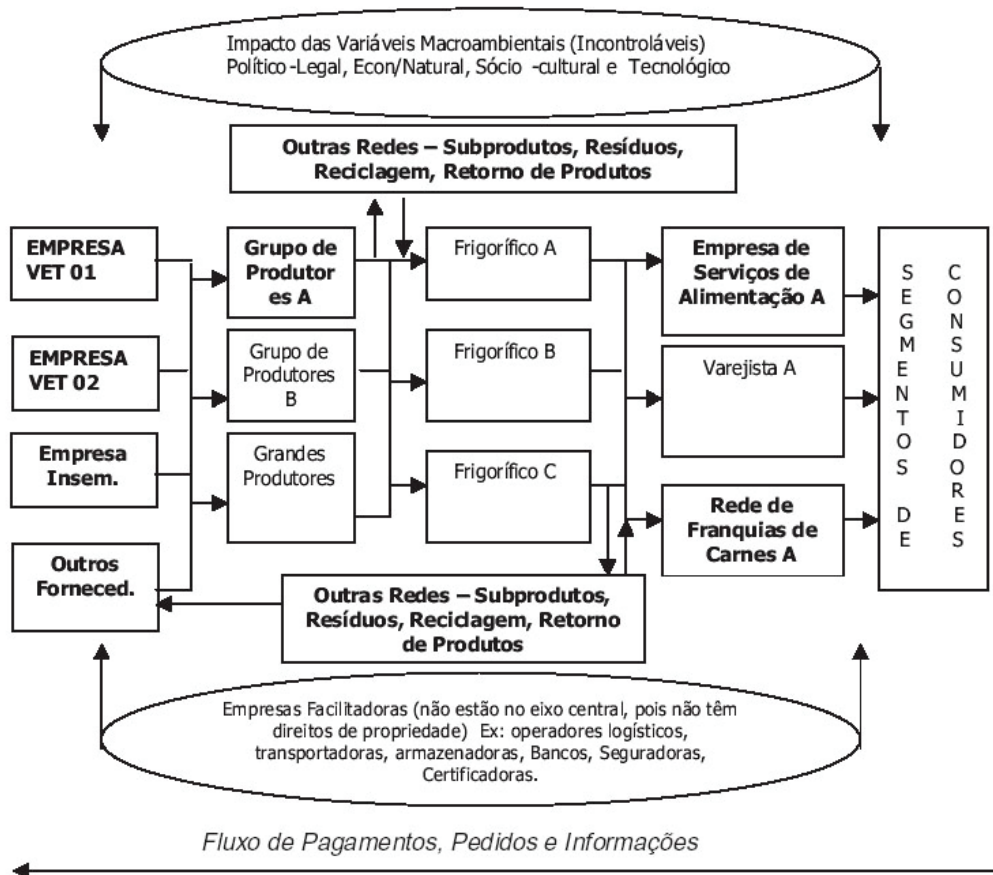




Fig. 3 – Sistema Agroindustrial da carne bovina
Fonte: elaborada por Pensa (apud Neves e Castro, 2003).

Após a identificação, a separação das redes é feita de acordo com a forma de atuação de cada uma. No caso da exportação de carne bovina, as cadeias podem atuar em segmentos definidos, entregar alto valor percebido pelo consumidor, baixo valor percebido pelo consumidor ou custo com segurança garantida.

O primeiro tipo de rede citado oferece ao consumidor qualidade em baixa escala de produção, com preços elevados. O segundo modelo é caracterizado pelo caráter multinacional, grandes volumes de vendas, alta qualidade e grande integração. O terceiro modelo tem foco em custos, qualidade e segurança do alimento, menores gastos com comunicação e produtos diferenciados. O último caso abastece mercados com pouco controle e oferece produtos de baixa qualidade.

O quadro 3 mostra as principais redes globais atuantes no mercado, de acordo com Neves e Castro (2003).

Quadro 3. As quatro principais redes globais (empresas de diversos países) em operação.

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>C R E S C E O V A L O R P E R C E B I D O</p> |  | <p>Redes que atuam em segmentos de mercado mais definidos Características da rede: Altíssima qualidade premium. Tradicional/artesanal. Mercados fragmentados. Pouca escala. Custos e preços elevados. Baixa elasticidade-preço da demanda. Canais de distribuição sofisticados. Comunicação dirigida Coordenada por “pools de produtores” ou frigoríficos. Certificação comprovada e com credibilidade do atributo. Competição por nichos definidos por valores e crenças dos consumidores</p> | <p>Redes que entregam carnes com alto valor percebido Características da rede: Forte presença de marcas. Marcas próprias do varejo <i>premium</i>. Forte presença de tecnologia de embalagens. Caráter multinacional. Forte adoção tecnológica. Necessidade de escala e altos volumes de vendas. Forte orientação para o mercado. Elevados gastos em comunicação. Diferenciação em produtos, serviços, imagem. Maior uso das técnicas de segmentação. Elevado grau de inovação e lançamento de novos produtos. Coordenadas pelas multinacionais. Planejamento conjunto da rede, com grande integração. Distribuição extensiva.</p> |
| | <p>Redes informais – baixo valor percebido Características da rede: Sobrevivem da evasão fiscal. Canais de distribuição alternativos. Abastecem mercados/países com pouco controle. Produtos sem identificação de origem. Foco em segmentos negligenciados. Insumos sem controle de uso e procedência. Relações (transações) de curto prazo. Menor capacitação de mão-de-obra e gerencial.</p> | <p>Redes líderes em custo com segurança garantida Características: Podem ser coordenadas pelos varejistas globais. Marcas próprias dos varejistas ou coordenadas por multinacionais. Uso intensivo de tecnologia para redução de custos de produção e de transação. Uso intensivo de logística integrada. Menores gastos em comunicação. Foco total em custos. Qualidade e segurança. Produto de combate a outros mais baratos. Presença de grupos de compras globais. Enorme necessidade de escala e poder financeiro. Coordenada por redes de <i>fast food</i> ou de refeições coletivas com produtos mais generalizados. Produtos não inovadores. Competição dada pela melhor oferta.</p> | |
| <p>CRESCER O TAMANHO DO MERCADO</p>  | | | |

Fonte: Adaptado de Neves e Castro (2003)

3. Metodologia

Segundo Yin (2001, p. 26), a estratégia de pesquisa deve ser definida em função do tipo de questão apresentada, segundo três condições essenciais (Quadro 4). A primeira e a mais relevante condição para a escolha da estratégia é a forma da pesquisa. A forma da questão de pesquisa deste trabalho, segundo o seu “como”, é mais explanatória e, ao ver de Yin (2001, p. 25), é provável que leve à escolha da estratégia de estudo de caso, pesquisa histórica e experimentos. A segunda condição que determina a estratégia de pesquisa é a abrangência de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais, sendo que o caso objeto do presente estudo não requer nenhum tipo de controle. No que se refere à terceira condição, o grau de enfoque deste estudo é em acontecimentos contemporâneos. A

análise das três condições propostas para a escolha da estratégia de pesquisa, indica que a opção mais adequada para este estudo é o estudo de caso.

Quadro 4 Condições relevantes para escolher a estratégia de pesquisa

| Estratégia | Forma da questão de pesquisa | Exige controle sobre eventos comportamentais? | Focaliza acontecimentos contemporâneos? |
|---------------------|------------------------------------|---|---|
| Experimento | como, por que | sim | Sim |
| Levantamento | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | Sim |
| Análise de arquivos | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | sim/não |
| Pesquisa histórica | como, por que | não | Não |
| Estudo de caso | como, por que | não | Sim |

Fonte: COSMOS Corporation, citado por YIN, 2001, p. 24

Isto posto, o desenho de pesquisa adotado para a pesquisa foi o exploratório, mediante utilização do método de estudo de caso. O fator decisivo que conduziu à escolha da pesquisa exploratória foi o fato do tema ser recente e ainda pouco contemplado na literatura no Brasil.

A estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa, uma vez que estudos de caso podem incluir e até mesmo ser limitados às evidências quantitativas ou podem-se estar embasados em qualquer mescla de evidências quantitativas e qualitativas (YIN, 2001, p. 33 e 34).

O estudo de caso é na verdade uma estratégia de pesquisa utilizada em muitas situações, que incluem os estudos organizacionais e gerenciais, que está sendo cada vez mais adotada como ferramenta de pesquisa (YIN, 2001, p. 19 e 20). “Representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (YIN, 2001, p. 35).

O estudo de caso contribui sobremaneira para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Trata-se de uma investigação empírica adequada para investigar fenômenos contemporâneos quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

O objetivo do estudo de caso pode ser o de descrever, testar ou desenvolver uma teoria (EISENHARDT, 1989). No caso presente, o estudo de caso é utilizado com o objetivo de contribuir para a construção de teoria. Segundo Eisenhardt (1989), a construção de teoria é uma atividade central em pesquisa organizacional, direcionado para desenvolver hipóteses que possam ser testadas ou ainda, desenvolver uma teoria generalizável. O desenvolvimento de uma teoria que pode ser testada, seja relevante e válida, depende de uma estreita conexão com a realidade empírica. Segundo a autora em referência, fazem parte do processo de construção da teoria a preparação, a seleção dos casos, o desenvolvimento de instrumentos e protocolo, pesquisa de campo, análise dos dados, formulação das hipóteses, revisão teórica; e a finalização.

A preparação consiste na definição das questões de pesquisa, bem como (a) em definir o tipo de organização e de dados a serem pesquisados; (b) em estabelecer o foco, que ajuda a controlar volume de dados; (c) na especificação dos construtos que, a partir de então, poderão ser analisados com maior precisão; (d) em não tomar por base nenhuma perspectiva ou proposição teórica; (e) em não definir hipóteses para serem testar; e ainda, (f) a evitar pensar em relações específicas entre variáveis e a teoria.

Na seleção dos casos o conceito de população é essencial para guiar a definição do âmbito da amostragem, controlar variações externas e definir limites para generalizar os resultados. Trata-se de uma seleção teórica e não probabilística, que tem por objetivo replicar casos anteriores, avançar a teoria emergente e preencher categorias teóricas (casos extremos).

Instrumentos e protocolos que combinam diferentes instrumentos de pesquisa permitem a triangulação, possibilitam fortes evidências para os construtos e hipóteses; e combinam dados quantitativos e qualitativos. A evidência quantitativa indica relações que não estejam claras para o pesquisador, porquanto a evidência qualitativa é útil para a compreensão de teoria que dê suporte a relações identificadas. A utilização de múltiplos pesquisadores aumenta o potencial criativo do estudo e a confiabilidade dos resultados.

Na pesquisa de campo deve haver a superposição e a coleta e análise dos dados. A coleta de dados deve ser flexível, permitindo ajustes durante no decorrer do seu processo e ajustes também no instrumento de pesquisa. O ideal é anotar todas as impressões e questioná-las.

Os pontos fortes da geração de teoria por meio de estudo de caso são (a) a possibilidade de gerar teorias novas; (b) a teoria emergente pode ser testada; (c) os construtos são passíveis de mensuração; (d) as hipóteses levantadas podem ser verificadas; (e) a verificação pode ser feita durante o processo de construção da teoria; (f) a teoria resultante pode ser validada empiricamente; (g) o processo de construção está sempre intimamente conectado com as evidências; e, (h) a teoria resultante reflete bem a realidade analisada.

Em contrapartida, os pontos fracos da geração de teoria por meio de estudo de caso são: (a) lança mão do intensivo uso de evidências empíricas, que podem resultar numa teoria muito complexa, com grande volume de dados, rica em detalhes; (b) pode carecer de uma perspectiva geral (do todo); (c) a teoria pode resultar limitada e muito específica, pois que sua abordagem é feita no sentido de baixo para cima, ou seja, o conjunto de resultados das análises dos dados é que regerão a construção da teoria; (d) as generalizações da teoria serão resultantes das especificidades dos dados coletados.

A construção de teoria por meio do estudo de caso é um processo adequado para fenômenos ou temas pouco conhecidos/pesquisados e está intimamente conectada com as evidências empíricas, seguindo a direção inversa da pesquisa tradicional, qual seja, dos dados para a teoria. A avaliação para adoção ou não da construção de uma teoria por meio de estudo de caso pode ser feita ao verificar se os conceitos, quadros de referência e proposições contribuiriam para a elaboração de uma “boa teoria”, bem como se as questões empíricas, método e evidências poderiam resultar em novas idéias.

3.1 Coleta de dados

Para o desenvolvimento do estudo foram selecionadas duas empresas brasileiras que possuem operações representativas no exterior sendo uma delas, a JBS-Friboi, a maior empresa processadora de carnes bovina do mundo e que opera neste mercado há algum tempo e a Sadia, que após deixar o mercado durante a crise em 1997, voltou recentemente para o mercado de carne bovina. As entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas no período de janeiro a fevereiro de 2008 com os respectivos responsáveis pela área de internacionalização das empresas pesquisadas.

3.2 Análise de dados

SADIA

De acordo com as informações fornecidas, os fatores que desencadearam na internacionalização da Sadia foram, principalmente, o crescimento do mercado interno e o excesso de produção, há 40 anos. Outros fatores que possibilitaram essa internacionalização foram o câmbio que favorecia as exportações brasileiras, o preço de nossa carne no mercado externo e a demanda européia por carne. Além disso, a rentabilidade de um quilo de carne exportada é muito maior do que a de um quilo comercializado no mercado interno. Para a Sadia, enquanto um quilo fica em torno de US\$ 8,00 no Brasil, no exterior ele é vendido por US\$ 28,00.

Com a criação de *joint ventures* que possibilitaram à empresa diminuir seu risco, a Sadia decidiu se internacionalizar, pois com todos esses fatores que tornavam o mercado externo atrativo, exportar era a melhor alternativa.

Quanto aos produtos exportados pela Sadia, a empresa comercializa congelados, resfriados, carne cozida como insumos para a produção de outros produtos, porcionados e miúdos. Do total de exportações da empresa, a Europa é responsável por uma quantidade mensal de 1000 toneladas, a Rússia por 2000 toneladas, África e Oriente Médio por 800 toneladas, e 200 toneladas para Hong Kong. Totalizando uma quantidade de 4000 toneladas.

Para a Europa é exportada toda a parte traseira do animal, parte mais nobre e de maior valor. A carne comercializada é resfriada. Hong Kong tem sua participação nas compras apenas com os miúdos. Rússia, Egito, Argélia, Líbia, Líbano e Irã compram o dianteiro, ponta de agulha e a parte traseira menos nobre da carne, sendo todas essas industrializadas.

Sendo assim, de um volume de 4000 toneladas mensais exportadas pela Sadia, a Rússia responde por 50%, o restante da Europa por 25%, Hong Kong por 5% e os outros 20% restantes são exportados para Egito, Líbia, Argélia, Iran e Líbano.

A Sadia participa das ações promovidas pela Abiec para a divulgação da “marca Brasil” de carne. Não são tomadas ações individuais para essa promoção. Sendo assim, a empresa participa dos churrascos feitos em embaixadas para os importadores do país em questão. Uma maneira de divulgar a excelência da carne brasileira, em conjunto com as outras empresas do setor associadas à Abiec.

As principais dificuldades enfrentadas pela Sadia são as *commodities*, que nivelam o produto brasileiro com qualquer outro tornando difícil a valorização da marca Sadia e da carne brasileira em geral. Além disso, atualmente, as restrições sanitárias têm se tornado um fator que dificulta as exportações. Vista pela empresa como um dos principais fatores que levaram ao crescimento das exportações brasileiras nesse setor, as barreiras agora atrapalham o desenvolvimento do Brasil no cenário internacional.

Na visão da empresa, as barreiras sanitárias foram um facilitador para as empresas brasileiras se inserirem no mercado externo quando, em conjunto, houve o câmbio favorável de 1999, o desenvolvimento de embalagens que aumentaram a vida do produto “diminuindo” as distâncias e a demanda européia por carne.

Nesse momento a Austrália, que era a principal exportadora para a Europa, ao lado dos Estados Unidos, passou a exportar para o Japão e grande parte da Ásia. Concomitantemente, o Reino Unido e os Estados Unidos passaram por problemas de contaminação de seus rebanhos pela BSE (doença da “Vaca Louca”), tornando sua carne um risco. Sem uma oferta para cobrir sua demanda, a Europa passou a importar carne brasileira, favorecida pela moeda e pelo aumento da vida do produto, como mencionado acima.

Para a Sadia, o mercado tende à estabilização após essa crise atual, com redução de produção no exterior por consequência do uso de terras para outras atividades, a fusão de empresas e os problemas sanitários enfrentados por alguns países. Ainda assim, empresas de outros países virão para o Brasil e assim ocorrerá a profissionalização do setor, atualmente muito pouco profissional.

A empresa se prepara para essas mudanças aumentando sua produção, buscando seu crescimento no mercado, enquanto ele pode crescer e enquanto o Brasil tem oportunidade de crescer no exterior.

Além disso, a Sadia busca se sua regionalização, concentrando suas operações em uma localidade do país, evitando assim gastos desnecessários, considerando tal fato uma tendência de todas as empresas do setor.

A empresa busca a associação com os pecuaristas de modo que sua produção esteja garantida, oferecendo vantagens para que os pecuaristas mantenham o controle sobre sua produção tanto na quantidade quanto na qualidade.

A Sadia ainda mantém o foco em sua marca, fato que foi um sucesso no Oriente Médio quanto aos frangos, prezando pela qualidade das partes vendidas para a Europa (o traseiro do animal). Além disso, a industrialização é outra vertente em que a empresa investe, buscando tornar seu processo mais competitivo e se tornar mais forte no maior mercado hoje, a Rússia.

Para finalizar, a Sadia investe em plantas na Holanda, Dubai, Rússia e em um futuro próximo, na China.

Na Holanda foi adquirida uma partionadora para que o processamento das carnes seja feito já na Europa, próximo ao seu mercado final. Na Rússia, em Kalingrado, foi construída uma unidade em parceria com uma empresa local. A Sadia investiu 60% do capital e os outros 40% foram provenientes de sua parceira. Nos Emirados Árabes a Sadia pretende investir por volta de US\$100 milhões para a produção de industrializados à base de carne bovina e de frango. Planos futuros passam pela instalação de uma unidade na China.

JBS-FRIBOI

Na JBS-FRIBOI, o processo de internacionalização se deu de maneira natural em uma *joint venture* com o frigorífico Bertin. A empresa percebeu que o câmbio era o principal fator aliado ao preço de venda da carne no exterior. No Brasil, enquanto um quilo de filé é vendido por R\$20, no mercado externo sua venda se dá por US\$20, tornando a venda no exterior muito mais rentável do que no mercado interno.

Com o crescimento da produção, o câmbio favorável para as exportações, falta de oferta para o mercado europeu e a saída das empresas que dominavam o setor de carne bovina brasileiro na década de 1990 – por consequência de uma crise no setor, empresas como Sadia, Swift, Anglo, Bordon, dentre outras que dominavam o mercado brasileiro de carne bovina deixaram o setor ou até mesmo foram à falência – o frigorífico Friboi cresceu e internacionalizou seus processos.

Os produtos exportados pela JBS-Friboi não se diferenciam daqueles exportados pela Sadia. São miúdos, industrializados e carne de primeira. Sendo assim, apenas os mercados são diferentes e as quantidades são diferentes.

Como no caso da Sadia, a JBS-Friboi exporta os industrializados quase que na sua totalidade para a Rússia, o seu maior mercado a exemplo da primeira empresa analisada. A Europa também é sua principal compradora de carne de primeira. Porém, os países do Oriente Médio estão se tornando grandes consumidores desses cortes de carne.

A JBS-Friboi, com a marca Swift presente na Argentina, Austrália e EUA e também com a marca Inalca atuando na Itália, está mais próximo e tem maior controle desses mercados (o argentino, o americano e o europeu).

Assim como mencionado na análise do caso da Sadia, o fato de a carne ser uma *commodity* dificulta a atuação da JBS-Friboi que gostaria de agregar valor à carne brasileira, entretanto entende que isso se torna muito difícil com tal política de preços. Para eles as restrições sanitárias também são grandes empecilhos, dificultando a entrada na Europa, embora estejam atuando diretamente lá por meio da Inalca.

Por parte da JBS-Friboi não há esforço individual para a divulgação da carne brasileira, apenas para a sua marca. Assim como a Sadia, a JBS-Friboi participa das ações da Abiec, contribuindo em feiras e em churrascos para a divulgação do produto. Ambas as empresas, têm em sua embalagem um selo de procedência brasileira. Entretanto, esse selo só é visível ao consumidor quando a venda é feita direta para o varejista.

O frigorífico Friboi teve como facilitador a *joint venture* montada em parceria com o frigorífico Bertin para o controle de todas as operações. A união dos dois fez com que eles tivessem um ganho de representatividade muito grande e passassem a ter força no mercado.

Com a saída, já mencionada, das principais empresas do setor por consequência da crise, o frigorífico Friboi assumiu algumas plantas e, assim que o mercado se estabilizou em 1999, focou suas operações no mercado externo, se internacionalizando com maior força.

Além disso, o crescimento do mercado consumidor nos Emirados Árabes fez as operações do frigorífico crescerem nessa localidade, pois se trata de um mercado atrativo que compra carnes caras.

De acordo análise da direção da empresa, o mercado agora tende para um consumo verde, em que a compra de carne diminuirá devido às tendências vegetarianas e o consumo responsável, sendo que os consumidores que podem pagar por isso buscarão comprar apenas aqueles produtos que oferecem animais criados de acordo com normas de saúde animal.

Segundo o entrevistado, o Brasil tem muitas chances de se sair bem em um mercado com tais características, uma vez que o país caminha para o controle das doenças e as criações de gado são feitas de forma extensiva.

A JBS-Friboi se prepara para o mercado da mesma maneira que a Sadia, com uma pequena diferença: a empresa não faz investimentos do tipo *greenfield*. Ela busca comprar as operações de outras empresas já instaladas nos países desejados, como aconteceu no caso da Swift nos Estados Unidos.

4. Conclusão

Nos casos analisados, encontramos duas empresas em situações distintas. Em 1996, antes de a Sadia deixar o mercado de carne bovina, ela era uma das líderes do mercado ao lado dos frigoríficos Anglo, Swift e Bordon. Com a saída e quebra das principais empresas do mercado, o frigorífico Friboi, acompanhado por outras pequenas empresas, que hoje se tornaram as principais do setor, passaram a controlar a produção nacional de carne bovina.

Em 1999, com a mudança e conseqüente melhora do cenário internacional do setor, essas empresas passaram a prosperar com auxílio da Lei Kandir, que tem como objetivo desonerar o ICMS dos produtos e serviços com a finalidade de exportação.

Após esse processo a Sadia voltou a atuar no mercado de produção de carne bovina, dedicando-se quase que exclusivamente às exportações. Enquanto a JBS-Friboi possui uma política de distribuição da produção dividida igualmente entre o mercado externo e o interno (50% para o consumo interno e 50% destinado às exportações), a Sadia destina, em média, 84% de sua produção para o mercado externo.

A Sadia, em um primeiro momento, por meio de *joint ventures* com empresas locais, se internacionalizou em um modelo guiado pela teoria dos custos de transação, subcontratando operações que terceiros podiam fazer com maior competitividade e menor risco.

A JBS-Friboi decidiu também se internacionalizar utilizando uma *joint venture* firmada em parceria com o grupo Bertin, buscando sinergias entre as empresas e explorando as melhores competências de cada um visando, assim, uma maior competitividade no mercado externo.

Em um segundo momento, a Sadia passa a criar investimentos do tipo *greenfield* e a comprar frigoríficos no exterior para se aproximar de seus mercados-alvo. Esses investimentos se dão por meio *joint ventures* com empresas do setor que trabalham no local para minimizar seus riscos. Porém, ao mesmo tempo, a Sadia busca manter os conhecimentos dentro de sua empresa, firmando parcerias, não deixando que outras empresas realizem o processo por ela, internalizando assim seus processos produtivos e de gestão.

Já a JBS-Friboi passa a investir pesado na compra de empresas do setor que trabalham nos locais investidos, como foi o caso da compra da Swift e da Inalca, em que a JBS-Friboi passou a controlar tais empresas e assim manteve o conhecimento do mercado e das tecnologias dentro de sua organização.

A Sadia, buscando uma maior propagação da sua marca, investe em novas plantas, para consolidar sua atuação no mercado externo, evitando aquilo que faz a JBS-Friboi, que é comprar empresas locais e manter suas marcas, de modo que a marca JBS-Friboi seja pouco divulgada no exterior. Dessa forma, a Sadia internaliza suas operações evitando a contratação de terceiros trazendo para a organização maior controle sobre as operações que realiza.

A JBS- Friboi, com sua política de compra de empresas já estabelecidas no mercado externo aparenta apresentar uma estratégia de escolha de mercado mais seguros para atuar, minimizando seus riscos com a compra de empresas já consolidadas em tais localidades e que já conhecem os mercados em questão.

Ainda sobre a JBS-Friboi, percebe-se a empresa utilizou-se de sua *network* para se internacionalizar, o que lhe conferiu mais força e representatividade no mercado, possibilitando o alcance de clientes antes inatingíveis.

Dessa forma, podemos concluir que a JBS-Friboi, em um primeiro momento utilizou a teoria de *networks* para se internacionalizar aproveitando o fato de que havia uma parceria de duas grandes empresas para se aproximar do mercado externo.

Depois disso, com o fim da *joint venture* com o Bertin, eles passaram a investir na compra de empresas já estabelecidas no mercado externo em locais de grande consumo. As empresas adquiridas tinham bom conhecimento do mercado e uma marca forte, fato que fez com que a JBS-Friboi optasse por não inserir sua marca no mercado externo, utilizando a confiança dos clientes nas marcas adquiridas.

Sobre a Sadia observa-se que em um primeiro momento a empresa se internacionalizou com base na teoria de custos de transação, por meio de sub-contratações para os processos da organização.

Posteriormente, na busca do desenvolvimento da sua marca, a empresa buscou tomar passos mais próximos aos da teoria da internalização, investindo na criação de novas plantas no exterior, ao contrário do JBS-Friboi, que investiu na compra de plantas existentes de outras empresas mantendo, inclusive, as marcas dessas empresas adquiridas.

Atualmente, o modelo de internacionalização da Sadia e da JBS-Friboi se aproxima mais da teoria do paradigma eclético, na medida em que a questão da localização e da internalização têm sido preponderantes na estratégia dessas empresas que buscam maior proximidade dos principais mercados compradores, acesso a melhores recursos e maior controle sobre seus processos, ainda que sejam um pouco divergentes na abordagem de internalização.

Percebemos que o modelo de internacionalização das empresas pesquisadas não se encaixa em apenas uma das teorias de internacionalização apresentadas no estudo e que aquelas utilizadas, não o foram a todo o momento. Cada empresa passa por uma situação em diferentes períodos, se adequando às condições do ambiente utilizando diferentes maneiras de atuação e, conseqüentemente, diferentes abordagens à internacionalização.

O estudo, ainda que de caráter exploratório, permite afirmar que entre as principais empresas brasileiras exportadoras de carne bovina ainda não existem estratégias voltadas para o desenvolvimento da marca “carne bovina do Brasil”, mas sim ações isoladas que causam pequeno impacto no sentido de valorizar o produto brasileiro.

5. Referências Bibliográficas

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Disponível em < http://www.abiec.com.br/estatisticas_relatorios.asp>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books. 1992.

CNA- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Informativo Indicadores Pecuários. Disponível em < <http://www.cna.org.br>> Acesso em 20 de abril de 2008.

- DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. vol 11 (1), pp 9-31., 1980.
- GHOSHAL, S.; PIRAMAL, G. ; BARTLETT, C. **Managing radical change**: what indians companies must do to become world class. India: Penguin Books, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Researchs. **Academy of Management Review**, v. 14, nº 4, p. 532-550. 1989.
- IGLESIAS,R.;MOTTA VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. Rio de Janeiro: BNDES, maio, 2002 (Relatório de Pesquisa).
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. vol. 7 (4), pp.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12 (3), p. 305-322, 1975.
- MAPA-Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 6 de jan. 2008.
- _____, (AGE – Assessoria de Gestão Estratégica). Projeções do Agronegócio Mundial e Brasil 2006/2007-2016/2017. Brasília, dez. 2006.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. e (organizadores). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NOORBAKSH, F., A. PALONI, A. Y.. Human capital and FDI inflows to developing countries: new empirical evidence. **World Development**. vol. 29 (9), 2001.
- PROENÇA, E. R.; OLIVEIRA Jr., M. de M. Aplicabilidade das Teorias de Internacionalização a Empresas Brasileiras: O Caso da Companhia Siderúrgica Nacional. In: I Workshop sobre Internacionalização de Empresas da FEA-USP. **Anais** São Paulo: FEA USP, 2 e 3 de maio de 2006.
- STAL, E. e CAMPANÁRIO, M. A. Developing Countries and the Attraction of R&D Centers of Multinational Companies. In: I Workshop sobre Internacionalização de Empresas da FEA USP. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2 e 3 de maio de 2006.
- URBAN, T. P. ; FLEURY, M. T. L. Os desafios culturais em uma multinacional brasileira:um estudo de caso. In: I Workshop sobre Internacionalização de Empresas da FEA USP. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2 e 3 de maio de 2006.
- VAHLNE, J. E. ; NORDSTRÖM, K. A. The internationalization process: impact of competition and experience. **International Trade Journal**. 1993, vol.7 iss. 5, pp.529-548.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, vol 80 (2), p. 190-207, 1966.
- WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. Dreaming With BRICs: The Path to 2050. **Global Economics**, paper n. 99, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. 2ª edição.