

## REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO *BRAZILIAN CATTLE*

*INTERORGANIZATIONAL NETWORKS OF COOPERATION FOR INTERNATIONALIZATION: THE  
BRAZILIAN CATTLE CASE*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i2.255>

**Gustavo Barbieri Lima <sup>a</sup>, Dirceu Tornavoi de Carvalho <sup>b</sup>, Orliene Maciel Guimarães <sup>c</sup>  
e Mirna de Lima Medeiros <sup>d</sup>**

<sup>a</sup> **Gustavo Barbieri Lima**

barbieri.lima@yahoo.com.br

Mestre em Administração pela FEA-RP/USP

<sup>b</sup> **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

dirceu.tornavoi@gmail.com

Docente da FEARP - Universidade de São Paulo

<sup>c</sup> **Orliene Maciel Guimarães**

orliene@fearp.usp.br

Mestre em Administração pela FEA-RP/USP

<sup>d</sup> **Mirna de Lima Medeiros**

mirnadelimamedeiros@gmail.com

Docente da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

**Data de envio do artigo:** 27 de Agosto de 2015.

**Data de aceite:** 18 de Março de 2016.

**Palavras-chave:**

Consórcio de Exportação;  
Rede de Empresas;  
Internacionalização de  
Empresa.

**Resumo**

O objetivo da presente pesquisa é investigar caso do *Brazilian Cattle*, um projeto do setor pecuário brasileiro voltado ao fomento de exportações, como sistema interorganizacional de cooperação. O método de estudo de caso foi utilizado, apontando resultados como: (1) o fato de as empresas participarem de uma rede e terem ligações com outras organizações traz ganhos superiores aos obtidos quando os mesmos atores operavam de forma isolada; (2) alguns fatores foram determinantes do sucesso atual do projeto: (a) a imagem já reconhecida da associação setorial (no caso a ABCZ – Associação Brasileira de Criadores de Zebu), como referência mundial no setor; (b) a qualidade da genética do zebu brasileiro e dos produtos nacionais para o agronegócio; e (c) a qualidade e organização das ações promovidas pelo projeto. Por fim, o modelo de colaboração organizado em torno de uma associação setorial, somado ao apoio do governo, parece alinhar-se aos elementos centrais do processo de internacionalização proposto pelo modelo Uppsala.

**Keywords:**

Export Consortium;  
Interorganizational  
Networks;  
Internationalization of  
Enterprises.

**Abstract**

*This research aimed at investigating the “Brazilian Cattle” case, a project run by Brazilian livestock production sector, as an inter-organizational export cooperation system. Using the case study method, results suggest: (1) when companies participate in a network they tend to obtain gains superior to what would be possible only with individual efforts; (2) some factors qualify as determinant for case project’s success: (a) it is sponsored by a worldwide recognized business association. ABCZ (Brazilian Zebu Cattle Raisers Association) has such a respected image; (b) the quality of Brazilian zebu breed herd, as well as other product categories related to cattle raising business produced by Brazilian companies; and (c) project team effectiveness in developing and executing action plans. It is also suggested that the collaboration model organized around a business sector association, with some governmental financial aid, support some but not all elements of Uppsala’s model for business international insertion.*

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional ganhou uma importância até então nunca vista para a comunidade global. Nos séculos passados, o comércio era conduzido internacionalmente, mas nunca antes havia tido o impacto amplo e simultâneo que tem hoje sobre as nações, empresas e indivíduos (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

O impulso sem precedentes do desenvolvimento tecnológico e da economia mundial eliminou significativamente as fronteiras políticas, sociais, culturais e econômicas que circundavam as relações internacionais. O conjunto das relações internacionais vem passando por significativas transformações. O impacto mais expressivo desse processo é a elevação sustentada do comércio internacional percebida a partir da última metade do século XX até os dias de hoje, manifestado por meio de um progressivo crescimento do comércio entre países, seguido nas mesmas proporções de grandeza por um fluxo de capital, informações e pessoas (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2011, p. 13).

Outro importante aspecto que se tem observado nas últimas décadas é a formação de alianças estratégicas ou redes de cooperação interorganizacionais entre empresas. Dentre essas redes, pode-se mencionar: cooperativas, consórcios de exportação, arranjos produtivos locais, *joint ventures*, organizações virtuais, entre outras. Tais arranjos organizacionais podem apresentar vantagens para as empresas associadas, em detrimento de uma atuação individual, principalmente no que tange a internacionalização de empresas. Com relação especificamente à internacionalização as principais vantagens são: atuação em conjunto para promoção comercial de exportação; compartilhamento de informação e trocas de experiência; favorecimento da inovação; especialização do trabalho; aprimoramento do conhecimento nas áreas de marketing e comércio exterior; aumento do poder de barganha dos compradores, foco no *core business* (negócio central) das empresas; compartilhamento

de custos, compartilhamento de riscos; economia de escala, dentre outras.

Ambas questões (arranjos e internacionalização) e suas potenciais relações possuem relevância no contexto contemporâneo e compõem os pilares temáticos da presente pesquisa. Estudos de casos específicos ou discussões mais abrangentes acerca dos temas podem ser relevantes aos gestores ou aos estudiosos da área à medida que podem propiciar a compreensão dos arranjos interinstitucionais, apontar problemas, estratégias e resultados que podem ser buscados ou evitados. Por se inserir na linha de pesquisa de internacionalização de empresas, o presente estudo também utiliza como referencial teórico-conceitual o modelo Uppsala que trata da inserção de empresas individuais no mercado externo. Portanto o foco principal do estudo está em como as ações colaborativas impactam o desempenho individual de cada participante do arranjo. Para tangibilizar-se, o presente estudo foca a pecuária brasileira, setor cujas características são resumidas a seguir.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) o Brasil possui o maior rebanho comercial de bovinos do mundo, com aproximadamente 212 milhões de cabeças. Cerca de 80% desse rebanho é composto por animais de raças zebuínas (*Bos indicus*). Essas raças possuem alta resistência e adaptabilidade às características brasileiras e, segundo a Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ, 2014), tem ganhado respeito no mercado internacional devido à qualidade do produto final (carne e leite), bem como pela precocidade, produtividade, resistência, adaptabilidade e baixo custo de produção, o que lhe confere alta competitividade.

Além de defender institucionalmente os interesses de seus associados, a ABCZ tomou iniciativas para organizar o trabalho colaborativo entre produtores independentes, buscando objetivos comerciais comuns, como exportar seus produtos. Pela oportunidade de apoio governamental a ABCZ criou o projeto setorial *Brazilian Cattle*. Essa iniciativa pode ser considerada um exemplo relevante a ser estudado uma vez que busca conquistar novos mercados e apresentar oportunidades e parcerias no setor que pode ser considerado estratégico e relevante ao Brasil (BRAZILIAN CATTLE, 2014). Atualmente sob a forma de Projeto Setorial Integrado (PSI) executado por meio de parceria entre a APEX-Brasil (Agência Brasileira de

Promoção de Exportações e Investimentos) e a ABCZ, o *Brazilian Cattle* nasceu sob outro formato e aglutinando apenas empresas do ramo de genética zebuína. Assim sendo, definiu-se como problema de investigação, e principal objetivo do presente artigo, identificar os elementos do *Brazilian Cattle* que o caracterizem como sistema interorganizacional de cooperação para a exportação.

Mais especificamente, buscou-se: (a) descrever os desafios e as recompensas dessa forma de rede colaborativa; (b) analisar a evolução dos resultados do projeto; (c) Descrever os fatores de sucesso no caso analisado; e (d) comparar esses resultados com os elementos preconizados pelo modelo Uppsala de processo de internacionalização de empresas.

À continuidade dessa breve introdução apresenta-se uma base teórica composta por uma discussão com relação à internacionalização de empresas, redes interorganizacionais de exportação destacando a complementariedade das partes e a importância da sua concepção sistêmica para a consecução dos objetivos especificados. Em seguida são expostas as escolhas metodológicas da pesquisa e, logo adiante, os resultados da consecução dessas escolhas. Por fim são tecidas algumas considerações e expostas as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Internacionalização de Empresas

A inserção internacional é parte integrante do desenvolvimento das nações. São as relações de compra, venda e troca de mercadorias e serviços que irão gerar fluxo de capitais entre os países.

As definições para internacionalização são muitas, mas na verdade não diferem substancialmente. Trata-se essencialmente do fato da organização passar a operar internacionalmente, ou seja, em pelo menos mais de um país que não seja o seu de origem. E apesar de terem sido estudados mais predominantemente movimentos do doméstico para o internacional (exportação, investimento no exterior, etc.), considera-se também incluído aí o movimento inverso (importação, contratos de representação...) (Vasconcellos, 2008, p. 133).

As bases conceituais do comércio internacional surgiram entre o século XVI e meados do século XVIII com estudos e teorias desenvolvidas em

dimensões macroeconômicas (AMARAL, 2004; DIAS; RODRIGUES, 2004; SOARES, 2004). As teorias econômicas mais influentes sobre o comércio internacional podem ser visualizadas no quadro

1. Percebe-se que de uma perspectiva que foca vantagens absolutas, passa-se a outros enfoques que incluem a disponibilidade de recursos, a tecnologia e as inovações.

**Quadro 1 – Teorias do Comércio Internacional**

Teorias	Fundamentação	Autor
Teoria das Vantagens Absolutas	O fundamento do comércio internacional é a divisão internacional do trabalho, ou a especialização de cada país em uma atividade econômica produz vantagens absolutas medidas em horas-trabalho.	Adam Smith, (1776)
Teoria das Vantagens Comparativas	A eficiência relativa é considerada na dotação e eficiência dos fatores de produção analisada pelo custo de oportunidade quando um país deixa de produzir quando não tem recursos para a produção.	David Ricardo, (1817)
Dotação Relativa dos Fatores	Analisa as vantagens do comércio internacional em relação a capital e trabalho. Cada país tem disponibilidades diferentes em cada fator e devem se especializar no fator que tem mais vantagem.	Heckscher (1933) Ohlin (1950)
Teoria da Demanda Doméstica	A demanda de um país aumenta com o crescimento da renda <i>per capita</i> e países semelhantes possuem um volume de comércio maior.	Linder (1961)
Teoria do Ciclo do Produto	O país que tem vantagem comparativa na produção e exportação de um produto inovador altera seu fluxo de comércio na medida em que a tecnologia de produção de mercadoria amadurece.	Vernon (1966)
Teoria do Comércio e Mercados Imperfeitos	A mudança no fluxo de comércio é sustentada nas imperfeições do comércio de produtos e dos mercados	Krugman (1985)
Vantagem Competitiva das Nações	A competitividade das nações depende da capacidade de inovação e reação das indústrias, que ganham vantagem competitiva por causa das mudanças, beneficiando-se nos mercado doméstico.	Porter (1990)

Fonte: Leonidou e Katsikeas (1996) e Soares (2004).

Os estudos listados no quadro 1 contribuíram para o entendimento do comércio, com base na disponibilidade dos fatores de produção (capital e trabalho) e proporcionaram uma compreensão de que a participação no comércio internacional é vantajosa aos países. As teorias econômicas, entretanto, explicam apenas parcialmente o comportamento exportador das empresas. Assim, a limitação das teorias econômicas evidenciou a necessidade de estudos direcionados às empresas. Essa constatação deu origem a estudos acerca da iniciativa individual das empresas, buscando o entendimento do seu processo de inserção no mercado internacional. Passou-se, assim, a abordar o comportamento das empresas que atuam neste cenário, comprando, vendendo e promovendo seus

produtos e, principalmente, buscando estratégias para atuação no mercado internacional (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1995).

Na perspectiva de uma empresa individual, a questão chave para internacionalização é o desafio mercadológico. Sob essa ótica, o processo de internacionalização foi estudado por pesquisadores da Universidade de Uppsala (Escola Nórdica de Negócios) que desenvolveram um modelo conhecido como *U-Model (Uppsala Model)*. O Modelo de Uppsala é, inicialmente, associado à pesquisa conduzida por Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) com quatro empresas industriais suecas – Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo – as quais apresentavam algumas características comuns no processo de expansão

internacional. Os autores observaram que as empresas se desenvolveram em determinado mercado internacional investindo recursos sequencialmente. Além disso, perceberam que o montante investido dependia do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Em outras palavras: quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado.

A segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Em processos de expansão internacional, estas características são consideradas importantes pelos autores, pois podem restringir a disposição das empresas em investir em países considerados culturalmente distintos. Apontam-se evidências de que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Kuzaqui (1999) e Minervini (2005) também abordam a proximidade cultural como fator relevante para o início das atividades de uma empresa no mercado internacional.

O modelo de Uppsala é baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das observações atuais da empresa em determinado mercado;
- A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

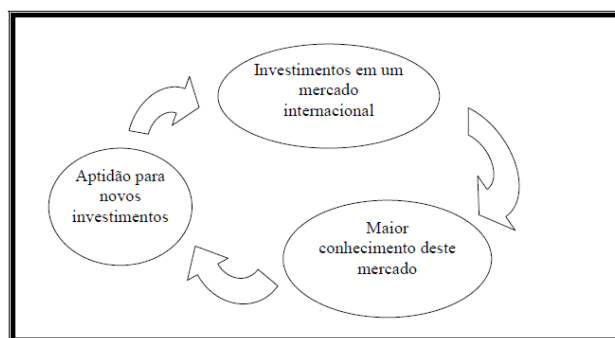
Baseados nesses pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. O primeiro refere-se ao conhecimento do mercado-alvo e de atores locais chave com os quais precisa desenvolver relacionamentos. Já o segundo, diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e o grau de especificidade desses recursos, ou seja, à possibilidade de utilizar esses recursos em outros mercados sem que ocorra a sua desvalorização. A dinâmica entre conhecimento e comprometimento pode ser ilustrada pelas seguintes relações.

- Quanto maior o investimento da empresa em determinado mercado internacional maior o conhecimento sobre esse mercado;

- Quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o grau de aptidão para efetuar novos investimentos;
- Quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente.

Essas relações são dinâmicas e podem ser consideradas cíclicas conforme se apresenta na figura 1. Segundo a proposta, as empresas aumentam seu comprometimento de forma gradual, em estágios, iniciando pela exportação indireta até atingir o nível mais complexo que é o investimento estrangeiro direto, caracterizado pela instalação em outro país (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996).

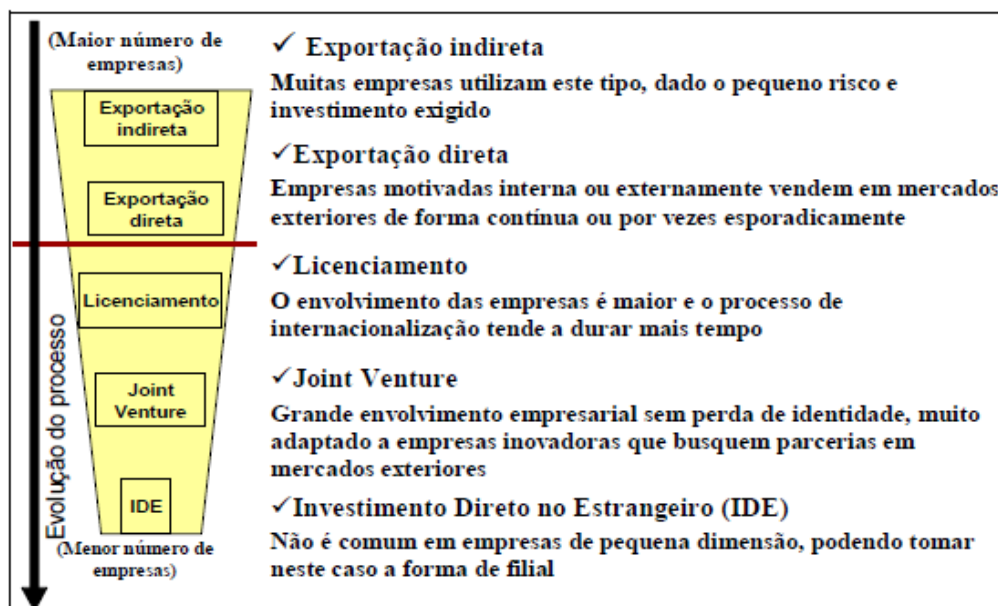
Figura 1 – Dinâmica do Modelo Uppsala



Fonte: Guimarães (2007) a partir de Johanson e Vahlne (1977).

Faz-se importante observar que a inserção internacional é um processo, no qual as empresas se preparam para atuar no mercado internacional e pode ser estudada sob várias óticas, que dependem do nível de envolvimento no processo exportador. Palácios e Souza (2004) ilustram essa abordagem no processo de internacionalização com um modelo em que à medida que a empresa adquire experiência em operações internacionais, maior será a complexidade das mesmas (Figura 2).

Figura 2 – Etapas da Inserção Internacional de Empresas



Fonte: Palácios e Souza (2004).

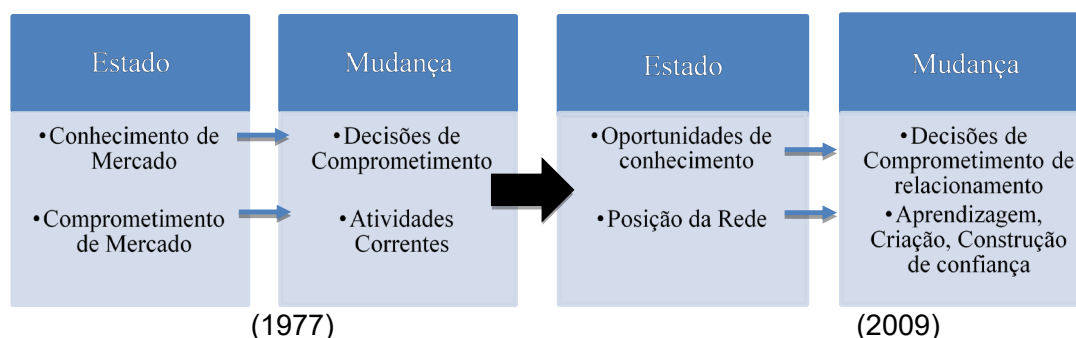
Segundo o modelo ilustrado pela figura 2, o primeiro estágio da inserção é a exportação, seja direta ou indireta. Em seguida, destacam-se o licenciamento, o *joint venture* e o investimento direto no estrangeiro (IDE). O licenciamento refere-se a uma estratégia de custo relativamente baixo caracterizada pelo uso de acordos de licença para: fabricação de bens, utilização de marca, distribuição, patentes e segredos comerciais, tecnologia, processos produtivos, serviços, entre outros que podem servir a conquista de novos mercados externos. O *joint-venture* refere-se ao estabelecimento de parcerias entre duas empresas, em geral uma estrangeira e outra nacional, nas quais concordam em estabelecer a divisão de papéis e recursos com vistas a estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Por fim, o IDE refere-se a aquisição de ativos e envio de capital ao exterior, bem como envolve também fatores de transferência de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos, de processos, do relacionamento com o cliente e comunidade local.

Observa-se que à medida que o processo da figura 2 se desenvolve, aumenta o investimento da empresa em determinado mercado, bem como seu maior conhecimento e comprometimento com tal mercado, exatamente como prescreve o modelo Uppsala.

A experiência com o mercado externo mobiliza fatores internos para que a empresa prossiga no processo de atingir o ponto mais complexo. A complexidade vai exigir da empresa o desenvolvimento de competências (relacionadas principalmente à obtenção de conhecimento sobre os novos mercados e ao comprometimento de recursos nesses novos mercados) para que esta estratégia seja bem sucedida (TEIXEIRA; FLORES, 2014).

O modelo Uppsala já sofreu algumas críticas e revisões. Uma das mais recentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009) considera as redes no processo de internacionalização. Destaca-se que não só os recursos de uma empresa, mas a rede de relações na qual essa se insere é capaz de tornar o contexto mais favorável ao aprendizado e à construção de confiança e comprometimento. Sob essa perspectiva as empresas se desenvolvem, e conseqüentemente desenvolvem a internacionalização, não apenas a partir das suas próprias experiências, mas também, é principalmente, ao interagir com outras empresas. Na figura 3 ilustra-se a mudança da concepção de internacionalização do modelo de Uppsala de 1977 para a proposta revisitada de 2009.

**Figura 3 – Alteração no modelo Uppsala de Internacionalização**



Fonte: Elaborado com base em Johanson e Vahlne (2009).

O ambiente de negócios passa a ser visto como uma teia de relacionamentos, uma rede, ao invés de como um mercado neoclássico com muitos fornecedores e clientes independentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Formar redes interinstitucionais, segundo Cunha, Passador e Passador (2007), possibilita o desenvolvimento de conhecimento e especialização capazes de garantir o futuro dos membros de forma sustentável. Desse modo, cabe comentar um pouco mais a questão das redes interorganizacionais de exportação.

## 2.2 Redes Interorganizacionais de Exportação

Redes podem ser compreendidas como um sistema composto por nós (agentes ou pontos) que são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, ou organizações) e pelas relações (vínculos, conexões, elos) que se estabelecem entre eles (MARTELETO; SILVA, 2004). Diversas são as caracterizações e perspectivas do estudo das redes interorganizacionais (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011). Cambiaghi (2012) destaca as aplicações em redes de empresa; organizações sem fins lucrativos; rede de membros de comunidade para a mobilização social; e construção de diagrama de redes.

Especificamente no mercado, a lógica que se destaca como principal fator de convergência das empresas para a articulação em rede é a de busca por maior competitividade. Dentre as estratégias competitivas emerge a aproximação e cooperação entre organizações, formando alianças e parcerias estratégicas que podem ser também denominadas de

redes (CAMBIAGHI, 2012, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As redes de mercado são caracterizadas por: serem redes articuladas em função da produção e/ou apropriação de bens e serviços; visarem a complementariedade ou a potencialização dos parceiros ante ao mercado; possuírem relações entremeadas pelos interesses do mercado, o que, conseqüentemente, pode fazer com que as relações oscilem entre cooperação e competição; e pela relação de parceria das redes de mercado tender a ser de subordinação ou de tutela (INOJOSA, 1999).

Ademais, as principais vantagens das redes de mercado são associadas à: a) cooperação técnico-produtiva (relacionados ao aumento da eficiência operacional decorrente de redução dos custos e à flexibilidade produtiva); b) Cooperação interorganizacional (tomada de decisões; visualização de oportunidades; e ampliação da participação de mercado); e c) Cooperação tecnológica (troca de informações e potencial inovativo dos agentes que compõe a rede (BRITTO, 2002; CAMBIAGHI, 2012).

As redes interorganizacionais formais, em geral, possuem objetivos bem determinados e compactuados entre os agentes. Nesse sentido, os nós podem ser considerados componentes interagentes e interdependentes que formam um todo maior que as partes isoladas. Desse modo, o conceito de redes aproxima-se ao de sistema compreendido como conjunto de partes (interdependentes e interagentes) coordenados entre si para realizar propósitos específicos (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Existem diversas forças que podem corroborar para a coesão e manutenção das partes no sistema. Conforme Britto (2001) há uma tendência a se manter as ligações constituídas entre os agentes que formam

as redes devido ao custo envolvido na constituição de novos relacionamentos. O autor, entretanto, destaca que as redes são estruturas “vivas” à medida que os atores, as atividades e os recursos estão continuamente mudando devido à dinâmica do processo econômico e ao relacionamento entre os atores, que buscam aumentar seu controle sobre as atividades, os recursos e sobre os outros atores.

Amato Neto (2000) considera as redes como potencial meio de regular a interdependência dos subsistemas complementares de um setor de modo que as organizações que a compõem passam a cooperar mais ao invés de competir. As redes podem ser organizadas de diversas maneiras. No que tange especificamente à exportação pode-se destacar os consórcios e os projetos setoriais integrados.

Depois de apresentada a forma com que o governo brasileiro apoia a expansão do comércio internacional, segue breve discussão sobre cada modelo.

A Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil – APEX - Brasil foi criada em 1997. Sua principal função é apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados (APEX-BRASIL 2015). A APEX é o principal órgão de fomento às empresas de pequeno ou médio porte e os modelos de consórcio e PSI adotados no Brasil deve-se fortemente a sua ação.

### 2.2.1 Consórcios de Exportação

A Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX-BRASIL, 2004) define o Consórcio de Exportação como: agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham formas de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Segundo Amatucci (2009), consórcio de exportação constitui uma forma estratégica de dar força e recursos geralmente para micro e pequenas empresas, com o objetivo único de exportar. Constituem-se da união de empresas, usualmente

atuantes do mesmo setor econômico, e que dá origem a uma terceira entidade que irá desenvolver os processos de pesquisa, planejamento, negociação, desenvolvimento de negócios. Como benefícios surgem: o aumento no poder de negociação com fornecedores, distribuidores e exposição no mercado consumidor, além da possibilidade da melhoria contínua de seus processos.

Maciel e Lima (2002) definem as características de um consórcio típico como sendo:

- São formados por um grupo de empresas (no mínimo três) que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação;
- Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial;
- Os produtos das empresas que se reúnem em consórcios costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, representantes, agentes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar;
- Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles;
- Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares em si, ou de mesmo tipo como peças de artesanatos de produtores isolados, desde que provoquem pouca competição entre si;
- Deve haver uma repartição do poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.
- Normalmente, são formados, por micro, pequenas ou médias empresas (PMEs).

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), o suporte às empresas com pretensões de internacionalização é extremamente amplo: deficiências ou incremento de qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entre outros são necessários à competitividade global das empresas. Sinteticamente, as funções do consórcio para as exportações de produtos tradicionais são: Identificação das oportunidades de mercado; Análise



das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros; Identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse; Assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Os consórcios de exportação se diferenciam com respeito aos serviços por eles prestados. Existem aqueles que oferecem somente funções básicas de secretariado, assistência com traduções e/ ou pesquisa de mercado. Existem, todavia, também aqueles que auxiliam seus membros a desenvolver uma estratégia de exportação completa e oferecem muito mais serviços, incluindo compra coletiva de recursos, assistência legal, a criação da marca do consórcio e outras formas de marketing. Os dois principais tipos de consórcios são: os consórcios promocionais e os consórcios de venda. Dentro dessa classificação, uma variedade de consórcios de exportação pode ser identificada (UNIDO, 2003):

- Consórcios Monossetoriais e Multissetoriais;
- Consórcios agrupando concorrentes e aqueles oferecendo bens e serviços complementares;
- Consórcios regionais e aqueles integrando membros de várias regiões;
- Consórcios atuando em uma região específica e outros atuando em escala global.

No Brasil os consórcios de exportação caracterizam-se como do tipo promocional em sua grande maioria, no qual o consórcio fica responsável pelas atividades de promoção às exportações e suporte às empresas associadas. Tais atividades, que implicariam investimento significativo para as PME's, tem recebido apoio do governo federal via APEX-Brasil. Já as atividades relacionadas às vendas internacionais, como contato com parceiros ou importadores, preparação da documentação, contato com despachantes aduaneiros, embarque da mercadoria, *feedback* ao cliente, etc, ficam sob responsabilidade de cada empresa individual (LIMA; CARVALHO, 2005).

## 2.2.2 Projeto Setorial Integrado (PSI)

Um PSI visa a estruturação e alavancagem das ações de promoção comercial das empresas participantes de cadeias produtivas brasileiras em mercados internacionais prioritários. O objetivo é aumentar o grau de intercâmbio internacional, as exportações, troca de tecnologias, atração de investimentos e a internacionalização das mesmas

(APEX-BRASIL, 2014). Trata-se, portanto, de um conjunto de empresas com atividades distintas, mas articuladas em torno de um setor específico visando articular a exportação de empresas brasileiras.

A definição dos setores com maior poder de geração e distribuição de riqueza com exportações são definidas pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTAPL), órgão vinculado a APEX-Brasil. Dentre as possíveis ações a serem apoiadas com verbas governamentais destacam-se:

1. Feiras Internacionais – Participação em feiras e eventos setoriais e multissetoriais. O apoio para a participação em feiras se dá no tocante à infraestrutura (estande, tradutores, limpeza, segurança, layout).
2. Missões Comerciais – Missões empresariais a mercados internacionais, para rodadas e encontros de negócios com potenciais importadores.
3. Projeto Comprador – Vinda de compradores internacionais para visitas ou reuniões de negócios com empresas brasileiras. Geralmente, os compradores internacionais visitam uma feira setorial nacional.
4. Projeto Imagem – Vinda de jornalistas e formadores de opinião para divulgar a Marca Brasil no exterior.
5. Material Promocional – Desenvolvimento de materiais utilizados na promoção de setores e produtos, tais como: catálogos, vídeo, folders, CD-ROM, etc.
6. Inteligência Comercial – Integração de informações nacionais e internacionais estratégicas para orientar as atividades do projeto, utilizando ferramentas de inteligência comercial para prospecção de oportunidades de negócios que norteiem a atuação de empresas no exterior (GTPAPL, 2006).

Feito o enquadramento teórico conceitual do projeto de pesquisa, aborda-se, a seguir, os procedimentos da investigação empírica.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Como marco teórico

adotou-se a bibliografia sobre Internacionalização de Empresas e de Redes Interorganizacionais de Exportação. Utilizou-se o método de estudo de caso único (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013; YIN, 2001) para analisar o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Brazilian Cattle* (iniciado como consórcio de exportação), estabelecido em Uberaba – M.G. Esse PSI foi selecionado como foco da presente pesquisa, pois foi o primeiro a ser estabelecido no setor de pecuária brasileira, porque recebe desde o início o apoio da APEX-Brasil e porque representa um caso de sucesso no Brasil, no Setor de Agronegócios

Trata-se de uma investigação empírica que: “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e que propõe-se a responder questões de “como” e “porque” o fenômeno se produz, elementos que caracterizam a adequação metodológica pelo estudo de caso (YIN, 2001, p. 32). Ademais, cabe destacar seu caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo (GODOY, 2006; LIMA et al, 2012), segundo o qual, por meio de uma descrição densa e a partir de padrões que emergem dos dados, pode-se compreender e repensar o fenômeno particular sob investigação.

Como meios de coleta de dados realizou-se análises documentais internas e externas à organização, bem como uma entrevista semiestruturada com o Gerente do PSI *Brazilian Cattle*, seguindo-se o protocolo de estudo de caso apresentado no apêndice 1.

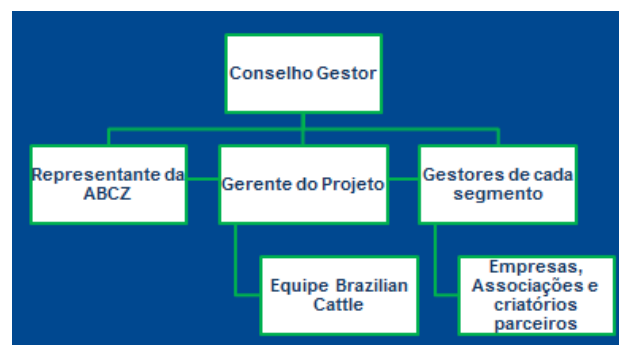
A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um esforço de triangulação (YIN, 2001). Esse esforço é sintetizado nas seções que seguem, sendo primeiramente caracterizado o *locus* da pesquisa e em seguida, discutidos mais especificamente, os aspectos em foco na presente pesquisa (rede de cooperação e internacionalização).

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

### 4.1 *Brazilian Cattle* – Uberaba – M.G. – Brasil: Breve Histórico e Caracterização

O ex-consórcio de exportação denominado *Brazilian Cattle* foi formado em 2003/ 2004. A Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ) foi a entidade responsável por sua criação e consolidação, com apoio da Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex-Brasil). A figura 4 apresenta o organograma do projeto *Brazilian Cattle*.

Figura 4 – Organograma do Projeto Setorial *Brazilian Cattle*



Fonte: *Brazilian Cattle* (2014)/ (Análise documental).

As 44 empresas que atualmente constituem o projeto (figura 5) são de insumos e outros subsectores complementares ao setor pecuário. Os produtos fabricados pelas empresas são: vacinas, medicamentos veterinários, sal mineral, ração, troncos, balanças, sementes, sêmen, embriões, animais vivos, cercas, maquinários, etc.

Figura 5 – Atuais empresas associadas do Projeto *Brazilian Cattle*



Fonte: *Brazilian Cattle* (2014)/ (Análise documental).

O principal objetivo do PSI *Brazilian Cattle* é promover a exportação da genética zebuína brasileira e dos produtos, tecnologias e serviços da pecuária do país. As motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são:

- Promoção em mercados internacionais importantes para o setor;
- Facilitar da participação em eventos internacionais;
- Desenvolver fatores de conhecimento importantes no processo de internacionalização (identificação e criação de demanda internacional, identificação de mercados importantes potenciais, etc.).
- No caso analisado, também pela pressão exercida pela abertura de protocolos sanitários e abertura de novos mercados para o setor.

Com relação às principais dificuldades para a adesão ao consórcio, têm-se:

- Falta de cultura exportadora do setor empresarial brasileiro como principal entrave na busca de associados;
- Empresas não consideram ou não acreditam no seu potencial exportador;
- Empresas consideram adaptações e investimentos necessários como gastos supérfluos;
- Dificuldade em trabalhar de forma colaborativa, não apenas comercial, com outras empresas, incluindo concorrentes.

Cabe destacar ainda que a divisão do espaço promocional com empresas concorrentes integrantes do mesmo subsetor é considerada por alguns empresários como aspectos negativos ou desvantagens dos consórcios. Ainda assim, essa forma de associativismo representa queda acentuada em custos de promoção e marketing interacional para as empresas integrantes.

Pode-se observar que os elementos centrais do modelo Uppsala ficam caracterizados nos objetivos a que se propõe o *Brazilian Cattle*. A ação conjunta, bem como o apoio do governo, reduz os investimentos e os riscos associados à obtenção de conhecimentos e contatos comerciais em países estrangeiros. Ao buscar objetivos que privilegiam os benefícios provenientes do grupo unido ao invés de exaltar vantagens individuais, o projeto abre mercados para todos os participantes. Cada um, pela sua competência individual, obterá parcela de algo novo, não atacando clientes ou redes atuais dos concorrentes. Esse é o significado central do modelo colaborativo para exportação: o primeiro passo para inserção crescente em mercados externos. Além disso, ao compreender o sistema em análise como aberto aos ambientes nos quais buscam se inserir, destaca-se a necessidade de adaptação do todo para a sobrevivência e sucesso do PSI.

## 4.2 O *Brazilian Cattle* como Rede de Cooperação para a Internacionalização

Projeto Setorial Integrado (PSI) *Brazilian Cattle* nasceu com mais um sobrenome: *Genetics*, pois abarcava somente empresas do subsetor de genética zebuína em um consórcio de exportação. O modelo consórcio, no qual os participantes são sócios em de uma associação, foi apoiado pela APEX-Brasil em vários setores e incluía empresas sem experiência de exportação.

Com o decorrer do tempo, observou-se que os compradores internacionais demandavam também outros produtos, tecnologias e serviços pecuários, que auxiliassem em seus trabalhos de criação de gado, complementarmente a genética. Assim sendo, a partir de 2006, foram inseridos de forma gradual no projeto outros subsetores que atendessem essa demanda internacional.

Acompanhando essa evolução, e retirando restrições societárias do modelo do consórcio, a APEX passou a apoiar outro tipo de projeto, estruturados em torno de associações setoriais com poderes sobre cadeias produtivas relevantes para o desenvolvimento do país.

As ações do *Brazilian Cattle* procuram tratar de forma igualitária os associados, sempre com cuidado de fornecer iguais oportunidades de participação em eventos e contato com compradores potenciais. Há cooperação entre integrantes em diversos momentos, especialmente entre integrantes de subsetores distintos, que, portanto, tem atividades complementares. Empresas de um mesmo subsetor também encontram espaço para cooperação, por exemplo, no trabalho de fomento de abertura de protocolos sanitários.

O foco em atividades de interesse comum é a chave para desequilibrar a balança competição versus cooperação dentro do consórcio para o lado da segunda. Há pouca evidência de rivalidade entre os participantes.

Os fatores que determinam o sucesso do atual PSI são: (1) a imagem já reconhecida da ABCZ, tida como referência mundial no setor; (2) a qualidade da genética do zebu brasileiro e dos produtos nacionais para o agronegócio; e (3) a qualidade e organização das ações promovidas pelo projeto. O consórcio (e, posteriormente o PSI) logrou êxito, pois há uma equipe com dedicação exclusiva ao projeto, que

busca atender todas as demandas das empresas associadas.

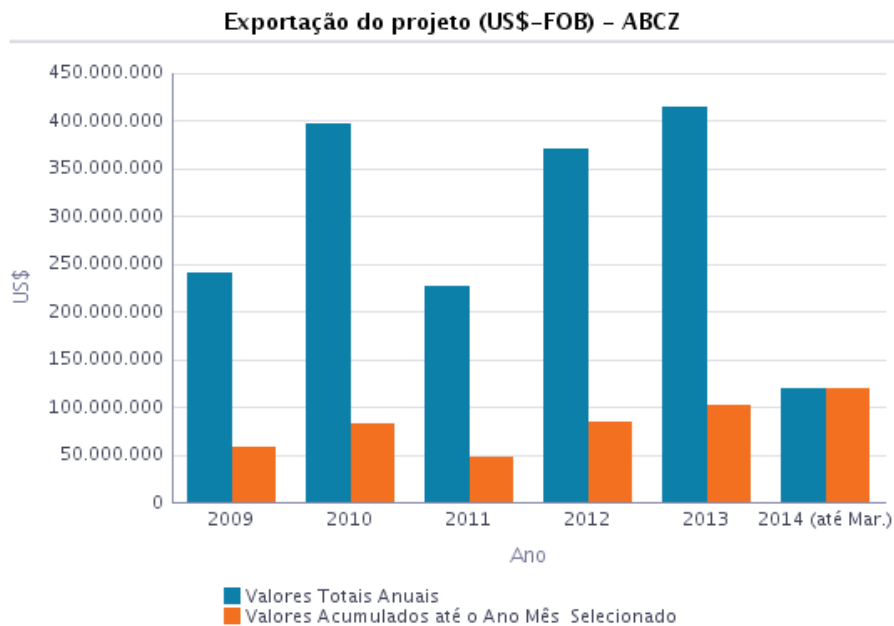
O objetivo de atuação do Projeto não é fornecer embasamento para que as empresas que o integraram se estruturem e atuem no comércio internacional individualmente, pois o mesmo trabalha somente com empresas que já atingiram algum nível de maturidade exportadora. O PSI oferece somente mediação e promoção internacional, atuando como facilitador, e não como viabilizador desse processo de internacionalização. Empresas que procuram o PSI, e que não tem alguma maturidade exportadora, são orientadas a buscar, primeiramente, outros programas oferecidos pela Apex-Brasil, tal como o PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora). As empresas associadas ao *Brazilian Cattle* têm uma estrutura sólida e uma base de conhecimento em exportação. Caso o projeto seja desfeito, já que o mesmo não interfere diretamente em negociações, desembaraços ou trâmites para o comércio internacional, pressupõe-se que cada uma das exportadoras possui *know-how* suficiente para dar continuidade e atendendo mercados externos.

Dessa forma, o *Brazilian Cattle* busca, em síntese, mais preservar a competência do grupo do que o desenvolvimento de partes. Enfatiza-se uma busca por coesão e colaboração mútua. A proposta do PSI em análise, pode, assim, ser considerado um sistema que se preocupa com a sua continuidade, pois quando um dos componentes do sistema é afetado, o próprio sistema precisa se adequar as novas realidades, modificando-se. Ter empresas com menor capacidade de adaptação poderia impactar em um prejuízo para a totalidade.

Ainda sob essa perspectiva, deve-se considerar que a soma resultante das interações é maior que a simples soma das ações de cada componente individualmente. Isso pode refletir em resultados mercadológicos mais expressivos (exportações e participação em eventos, por exemplo).

O gráfico 1 ilustra a evolução das exportações do projeto de 2009 à Março de 2014. Pode-se observar que, no decorrer do tempo, o *Brazilian Cattle* alavancou suas exportações, com uma breve queda em 2011. O PSI tem superado a expectativas de empresários e executivos de empresas participantes desde o início e as flutuações em vendas internacionais deveram-se muito mais a fatores de ambiente econômico do que a erros da organização.

**Gráfico 1 – Exportações do Projeto (US\$ - FOB)**



Fonte: *Brazilian Cattle (Acumulado até março 2014)/ (Análise documental)*.

Observa-se que o PSI *Brazilian Cattle* vem apresentando resultados expressivos no que tange às exportações o que indica o sucesso do projeto. As exportações passaram de cerca de US\$ 250 milhões (FOB) em 2009 para cerca de US\$ 410 milhões (FOB) em 2013.

Outro resultado é o número de eventos nacionais e internacionais viabilizados pelo projeto, ilustrado pela figura 6.

**Figura 6 – Mapa dos países nos quais *Brazilian Cattle* participou de eventos comerciais entre 2004 e 2014**



Fonte: *Brazilian Cattle (2014)/ (Análise documental)*.

A atribuição à organização em grupo dos resultados obtidos, destaca o caso analisado como interessante exemplo de sistema interorganizacional direcionado à exportação. Cabe destacar que novas adaptações e reorganizações podem ser necessárias à continuidade do sucesso. Adiante são tecidas algumas considerações com relação à pesquisa desenvolvida.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Retomando os objetivos do presente artigo, vemos que o projeto *Brazilian Cattle* contém alguns elementos típicos de sistema interorganizacional de cooperação para a exportação, porém não abarca todas as possibilidades previstas teoricamente para esse modelo de arranjo colaborativo.

Os elementos típicos de formalização e definição de objetivos claramente determinados e compactuados entre os agentes estão presentes e formam o núcleo do projeto *Brazilian Cattle*. Entretanto, sua operação dá-se como um departamento da ABCZ, mantido pelas empresas associadas ao projeto, que realiza funções inexistentes nas empresas individuais. Nesse sentido, as relações de interação e interdependência entre as empresas (entes) componentes, que deveriam formar um todo maior que as partes isoladas, não ficam evidentes. PSI funciona como departamento terceirizado de promoção comercial de cada empresa, prestando serviços definidos em conjunto com os associados.

Uma evidência do baixo grau de interdependência entre as empresas membros do *Brazilian Cattle* é a constatação de que podem, em tese, prescindir do PSI para alcançar seus objetivos individuais. Se os membros permanecem juntos é que isso os permite qualificar-se para incentivos governamentais e a redução dos custos de se expandir os negócios internacionais.

Outra conclusão é que o *Brazilian Cattle*, em sua configuração atual, não abarca todas as possibilidades previstas teoricamente no modelo PSI de arranjo colaborativo. Por exemplo, a atuação do *Brazilian Cattle* no que diz respeito a cooperação técnico-produtiva, limita-se a mediar formalização de protocolos sanitários em países alvo, bem como orientar as empresas para adequarem-se

a tais obrigações. Não foram identificadas ações relacionadas ao aumento da eficiência operacional nem à flexibilidade produtiva dos participantes. Também não se identificou elementos de cooperação tecnológica com vistas à inovação.

Assim dos elementos típicos de PSI's relacionados por BRITTO (2002) e CAMBIAGHI (2012), apenas elementos de cooperação interorganizacional, tais como tomada de decisões acerca de alvos internacionais, desenvolvimento de oportunidades para aumento de conhecimento e obtenção de contatos comerciais são claramente exercidas pelo PSI foco do estudo.

Os desafios e as recompensas da organização colaborativa *Brazilian Cattle*, ficaram claras no estudo. Entretanto parece haver certa dependência dos recursos governamentais proporcionados pela APEX-Brasil na manutenção do arranjo. A mudança do formato de consórcio de exportação para o de Projeto Setorial Integrado (PSI) parece ter sido mais fruto da mudança de orientação do governo acerca do formato a se focar os investimentos oficiais a fundo perdido do que uma decisão de rearranjo interno ao setor.

A evolução dos resultados do projeto não deixa dúvida acerca de seu sucesso. O estudo sugere que os fatores que mais contribuem para tal sucesso no caso analisado são:

- A imagem já reconhecida da ABCZ (Associação Brasileira de Criadores de Zebu), tida como referência mundial no setor;
- A qualidade da genética do zebu brasileiro e dos produtos nacionais para o agronegócio;
- A qualidade e organização das ações promovidas pelo projeto *Brazilian Cattle*.

Os resultados sugerem também que o fato das empresas participarem de uma rede e terem ligações com outras organizações traz ganhos superiores aos obtidos quando os mesmos atores operavam de forma isolada. A transição de consórcio de exportação para Projeto Setorial Integrado (PSI) evidencia a busca pela maximização desses ganhos.

Por fim os resultados sugerem forte presença dos elementos preconizados pelo modelo Uppsala de processo de internacionalização de empresas. O modelo de colaboração organizado em torno de uma associação representativa setorial, somado ao apoio do governo, parece alinhar-se aos elementos centrais do processo de internacionalização proposto no modelo Uppsala. Na medida em que reduz o

investimento e o risco necessário a cada empresa para participar de um determinado mercado internacional o projeto aumenta o conhecimento e a propensão em expandir gradualmente sua inserção internacional. Entretanto, são as empresas individuais, e não o PSI, as responsáveis pela evolução do modo de operação internacional, partindo de atividades menos complexas (exportação direta) para outras mais complexas (investimento no exterior).

Convém reconhecer as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização. Conforme afirma Yin (2001), apenas os estudos de caso que têm por objetivo os testes da teoria podem ser generalizados. É importante ressaltar que o objetivo do presente estudo foi apenas descritivo, buscando as ligações de um caso real com alguns preceitos teórico-conceituais e apontando possíveis desdobramentos gerenciais para o PSI.

Por fim, vale destacar que o assunto, de relevância e atualidade, não se esgota no presente artigo nem mesmo para o caso específico em análise. Como possibilidade de pesquisas futuras emerge, por exemplo: a análise das relações de cooperação interorganizacional do PSI por meio da análise sistêmica; desenho dos nós e relações existentes no sistema atual; verificação das forças, conflitos e relações existentes dentro do sistema; análise da conjuntura do setor no Brasil e no mundo; estudos comparados; entre outras.

## REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). 2014. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

APEX-BRASIL (2015). Disponível em: [http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/apoio\\_apex.htm](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/apoio_apex.htm) Acesso em: 15 dez. 2015.

AMARAL, A. C. R. **Direito do comércio internacional**: aspectos fundamentais. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE ZEBU (ABCZ). **Zebu de Ponta a Ponta**. 2014. Disponível em: <http://www.abcz.org.br/abczUploads/Arquivos/21.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

BANCO DO BRASIL. **Informe Banco do Brasil – Consórcios De Exportação**, (36). (2001).

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BRAZILIAN CATTLE. **Base de dados**. 2014. Disponível em: <<http://www.braziliancattle.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2014

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITTO, J. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 16, n. 3, p. 150-166, 2001.

CAMBIAGHI, B. P. **Redes de cooperação para desenvolvimento em economia solidária**: estudo de caso no município de São Carlos – SP. 2012. 145 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 2012.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CARVALHO, D. T. **Sistemas de inteligência competitiva**. 1995. 190 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo. 1995.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Aprendendo a aprender coletivamente: novos paradigmas sobre a transmissão de conhecimento em ambientes de redes. **Desenvolvimento em Questão**. v. 5, n. 10, p. 43-73, 2007.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 9, p. 505-529, 2011. Edição especial 1.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. (Orgs.). **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisas qualitativas em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, O. M. **A informação como fator chave para atuação no mercado internacional: um estudo piloto com empresas exportadoras de Ribeirão Preto e Região**. 2007. 150 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2007.

GTPAPL (GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS). **Manual de apoio aos arranjos produtivos locais**. 2006. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289326568.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289326568.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2014.

INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**. v. 33, n. 5, p. 115-141, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores IBGE: estatística da produção pecuária**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign

Market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. v. 40, n. 4, p. 411-431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firms: a study of the UK experience. **Journal of Management Studies**. v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron, 1999.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 3, p. 517-551, 1996.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs.). **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINERVINI, N. **O exportador**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. I. (Orgs.). **Manual de comércio exterior**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2011.



PALÁCIOS, T. M. B.; SOUZA, J. M. M. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, A. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOARES, C. S. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos técnicos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TEIXEIRA, A. P. P.; FLORES, F. S. O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (RBV). **REAVI: Revista Eletrônica do Vale do Itajaí**. v. 3, n. 3, p. 1-12, 2014.

UNIDO (UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANISATION). **Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO program: a guide to export consortia**. Vienna, 2003.

VASCONCELLOS, E. (Coord.). **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

#### I) Roteiro de Entrevista

##### \*Entrevistado: Gerente do PSI *Brazilian Cattle*

1- Quando o consórcio foi formado? Quando ocorreu o início das ações comerciais?

2- Quais foram as etapas para a formação do consórcio? Qual (is) instituição (ões) foi (ram) responsável (is) pela formação?

3- Quantas e quais são as empresas integrantes do consórcio? As empresas participantes são do mesmo subsetor produtivo e/ ou complementares?

4- Qual (is) é (são) o (s) produto (s) fabricado (s) pelas empresas integrantes do consórcio e exportados pelo mesmo?

5- Quais os principais objetivos do consórcio?

6- Quais são as motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um consórcio?

7- Quais são as principais dificuldades para as empresas aderirem à um consórcio? Quais os aspectos negativos ou desvantagens dos consórcios?

8- Qual o desempenho de exportação do consórcio/ PSI desde o início de suas atividades? (Volume/ \$/ Documentos, gráficos, outros).

9- Quais são os mercados-alvo/ países do consórcio?

10- O consórcio possui apoio financeiro da APEX-Brasil?

11- Favor explicar como o apoio da APEX-Brasil, FIEMG, Sebrae-M.G.. tem evoluído desde o início e perspectivas para o futuro.

12 - Como ocorreu a transição de consórcio para Projeto Setorial Integrado (PSI)? Favor explicar.

13 – Quais os fatores que determinaram o sucesso ou insucesso do consórcio (ou no caso de Projeto Setorial Integrado – PSI)? Por que o consórcio (PSI) logrou êxito?

#### II) Análise documental interna

1- Investigaram-se informações relevantes para o estudo de caso no *web site* institucional do projeto. BRAZILIAN CATTLE. **Base de dados**. 2014. Disponível em: <<http://www.braziliancattle.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2014

2- Foram solicitados documentos, via e-mail, dentre os quais foram selecionados 1 gráficos (Gráfico 1) e 3 figuras (figuras 4, 5 e 6) que ilustrassem a situação do projeto.

#### III) Análise documental externa

1- Realizaram-se análise de documentos e relatórios, por meio de pesquisas na internet nos seguintes *web sites*:

APEX-BRASIL (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). 2014. Disponível em:

<<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE ZEBU (ABCZ). **Zebu de Ponta a Ponta**. 2014. Disponível em: <http://www.abcz.org.br/abczUploads/Arquivos/21.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

GTPAPL (GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS). **Manual de apoio aos arranjos produtivos locais**. 2006. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289326568.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289326568.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2014.