

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VIA CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: O CASO DO GRUPO OUROFINO AGRONEGÓCIOS**

*INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES THROUGH EXPORT CONSORTIUM: THE CASE OUROFINO GROUP AGRIBUSINESS*

**Gustavo Barbieri LIMA**

FEARP – USP – SP – Brasil  
barbieri.lima@yahoo.com.br

**Dirceu Tornavoi de CARVALHO**

FEARP – USP – SP – Brasil  
dirceu.tornavoi@gmail.com

---

Recebido em 01/2012 – Aprovado em 08/2012

### **Resumo**

O objetivo central deste estudo é analisar aspectos inerentes à estratégia de internacionalização do Grupo Ourofino Agronegócio por meio da participação no consórcio de exportação Brazilian Cattle Genetics, estabelecido em Uberaba- MG - Brasil, visando incrementar suas vendas externas e ampliar sua participação de mercado. Utilizou-se o método de estudo de caso para a realização da presente pesquisa. Como resultados principais, pode-se mencionar que: (a) o consórcio é considerado como uma ferramenta interessante, porém adicional, e não como seu principal mecanismo de internacionalização; (b) dentre as vantagens do consórcio para o Grupo Ourofino: - aproveitamento da estrutura e do apoio operacional das instituições que compõe o consórcio (contatos, banco de dados, estudos de mercado, suporte a participação em eventos, etc.); - otimização de custos com viagens, eventos internacionais, uma vez que as ações geralmente são realizadas pelo grupo de empresas.

**Palavras-Chave:** Internacionalização de empresas - Consórcio de Exportação - Estratégia, Agronegócios.

## **Abstract**

*The central objective of this study is to analyze the aspects inherent to the Ourofino Group Agribusiness strategy of internationalization through the participation in the export consortium Brazilian Cattle Genetics established at Uberaba – MG – Brazil, intending to foster its international sales and to increase its market share. The case study was used as the method of research to develop this study. As main results, it can be mentioned that: (a) the consortium is considered as an interesting tool, but additional, and not as the enterprise's main mechanism of internationalization; (b) among the advantages of the consortium for the Ourofino Group: -exploiting the structure and operational support of the institutions that comprise the consortium (contacts, database, market studies, support the participation in events, etc.); -optimize travel costs, international events, since the actions are usually performed by the group of enterprises.*

**Keywords:** *Internationalization of enterprises - Export Consortium – Strategy - Agribusiness*

## **1 INTRODUÇÃO**

A literatura sobre internacionalização de empresas tem se utilizado de estudos de caso (investigação empírica) para documentar a diversidade de experiências e também porque essa área do conhecimento está em formação, não havendo teorias amplamente aceitas sobre o fenômeno.

O modelo de Uppsala é, inicialmente, associado à pesquisa conduzida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Ao estudarem quatro empresas industriais suecas: Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo, os autores observaram que suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento significa que a empresa se desenvolve em determinado mercado

internacional investindo recursos sequencialmente. O montante de recursos investido no mercado-alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Em linhas gerais, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado.

Os autores ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local.

Este modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual.

Trata-se de um processo de aprendizagem. Desse modo o conhecimento adquirido pela empresa decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. Isto permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

As limitações da teoria da Escola de Uppsala residem nos seguintes aspectos: trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista; não considera a possibilidade de “queimar etapas”; não considera que a sequência e velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios; não aborda o fato de que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado

internacional, ela reduz o grau de incerteza, conseqüentemente diminui a necessidade de se desenvolver gradualmente; e por fim trata-se de um processo de mão única não abordando o caso da empresa tomar a decisão de não investir no mercado estrangeiro.

Assim, em contrapartida, encontra-se na literatura que a internacionalização de empresas ocorre somente quando há o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), ou seja, quando empresas atuam fora de seu país de origem (empresas multinacionais e transnacionais).

Porém, os autores consideram que o processo de exportação em si já constitui um estágio do processo de internacionalização de empresas, ou seja, o fato de uma empresa vender seus produtos aos mercados internacionais, uma atuação além de suas fronteiras nacionais, é um indício de internacionalização.

### 1.1 Problema de investigação

Como o Grupo Ourofino Agronegócio se beneficia da estratégia de internacionalização via consórcio de exportação?

## 2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central deste estudo é analisar aspectos inerentes à estratégia de internacionalização do Grupo Ourofino Agronegócio por meio da participação no consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics*, visando incrementar suas vendas externas e ampliar sua participação de mercado.

Os objetivos específicos podem ser considerados:

- (a) Analisar o processo de internacionalização do Grupo Ourofino;
- (b) Apontar as principais contribuições ou vantagens do consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics* para a empresa estudada (foco de análise);

- (c) Investigar a importância do consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics* para o Grupo Ourofino.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Internacionalização de Empresas

A globalização da economia criou novas oportunidades, mas também desafios, que levaram as empresas a desenvolver esforços na adoção de estratégias de internacionalização, como forma de sobrevivência. Países incentivam exportações e internacionalização de empresas, assim como se unem formando blocos comerciais com vistas a aumentar sua participação e competitividade na economia global (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004, SUEN, 1997).

O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional. A Fundação Dom Cabral (2002, p. 5), propõe uma definição mais precisa: “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

Segundo LEMAIRE *et. al.* (1997), entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados, que se firmou depois de uma ou duas décadas, dentro de um cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas.

Para internacionalizarem-se as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de

atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

Segundo Rezende (2002) processos de internacionalização de empresas tem atraído a atenção de pesquisadores, tornando-se alvo de debates acadêmicos por mais de quarenta anos. Os estudos nesta área estão bastante adiantados e complexos. Um dos alvos desse debate acadêmico é ideia de gradualismo e continuidade em processos de internacionalização. Segundo o modelo proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo. Através de estudo realizado com empresas suecas, os autores, desenvolveram um modelo para internacionalização de empresas, baseado em quatro etapas. Este modelo apresenta grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro crescente em cada etapa ou estratégia subsequente e pressupõe uma entrada gradual e sequencial em mercados internacionais. A seguir as etapas do modelo:

1. atividades de exportação inconstantes;
2. exportação por meio de representantes independentes (agentes);
3. estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
4. estabelecimento de instalações de produção no exterior

Outro pressuposto do modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consiste na afirmação

de que a distância psíquica entre países é um fator de decisão para a internacionalização. Os autores definem distância psíquica como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Ainda, segundo eles, existem evidências de que a empresa começa seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos, a fim de diminuir o grau de incerteza do processo.

A partir destes resultados, Johanson e Vahlne (1977) apresentaram outro modelo, que ficou conhecido como modelo de Uppsala, baseado em três pressupostos:

1. a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
2. o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das experiências atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
3. a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de modo gradual.

Baseado nesses pressupostos, Johanson e Vahlne (1997) introduziram o modelo em que são identificados dois estados: conhecimento e comprometimento. O primeiro refere-se ao conhecimento do mercado-alvo e o segundo ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos. Além desses estados o modelo apresenta dois aspectos transitórios que estão relacionados aos estados: as decisões de investimento e as operações atuais. Existe uma relação direta entre estados e aspectos transitórios: enquanto as decisões de investimento definem o comprometimento da empresa em determinado mercado, as operações atuais constituem-se na principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado.

Mas o modelo também sugere uma interação dinâmica entre estados e aspectos transitórios: quanto maior o investimento em determinado mercado internacional, maior o grau de conhecimento sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos e assim sucessivamente. Os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização: resultam de conhecimento e comprometimento efetuados no passado; determinam os níveis de conhecimento e comprometimento futuros.

Vários outros autores têm confirmado o pressuposto de que a inserção de empresas em mercados internacionais se dá de modo gradual e sequencial (CAMINO; CARZOLA, 1998, CALOF, 1995, CHANG, 1995; CHANG; ROSENZWEIG, 1998 *apud* REZENDE 2002). No entanto, outras pesquisas têm sugerido que a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira descontínua (BENITO; WELCH, 1997; ZANDER, 1997 *apud* REZENDE, 2002). Alguns autores justificam a inadequação do modelo de Uppsala para representar a realidade atual, com base na alteração do cenário. Afirmam que um modelo formulado no final da década de 1970, época em que o ambiente de negócio era menos ligado internacionalmente, não pode mais explicar a realidade com a consolidação da globalização e aumento da interdependência no mercado internacional (HEDLUND; KVERNELAND, 1993 *apud* REZENDE, 2002).

Forsgren (2000) *apud* REZENDE (2002) afirma que a relação entre conhecimento de mercado e comportamento incremental é negativa e não positiva como prega o modelo de Uppsala. Segundo o autor, à medida que a empresa aumenta o conhecimento sobre determinado mercado internacional, passa a ter uma atitude mais ousada e menos incremental, pois diminui sua necessidade de desenvolver-se gradualmente

para minimizar a incerteza. Andersen (1997) *apud* REZENDE (2002) acredita que a ideia de gradualismo do modelo de Uppsala é demasiadamente determinista, pois a empresa pode seguir diferentes sequências no modo de entrada em mercados internacionais. Segundo Hedlund e Kverneland (1993) *apud* REZENDE (2002) algumas empresas suecas operando no mercado japonês não passaram pelos estágios iniciais da cadeia de estabelecimento (modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Para Kobrin (1992) *apud* REZENDE (2002) em função do ambiente mais interdependente em nível global, as empresas evoluem de maneira mais rápida em mercados internacionais para obter economia de escala, escopo e aprendizagem por meio da integração de suas operações.

Partindo da esfera internacional para a nacional, o estudo da internacionalização das empresas brasileiras vem despertando o interesse de muitos pesquisadores (CAMPANHOL; SMITH, 2002, CARVALHO; ROCHA, 1998; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002, LOUREIRO; SANTOS, 1991, MARKWALD; PESSOA, 2002).

### 3.2 Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais

O futuro entrante se depara com uma série de opções: exportação direta, exportação indireta, subsidiária própria no exterior, *joint-venture*, licenciamento, *franchising*, investimento direto (KEEGAN, 1980; NOONAM, 1999; ANDERSON; GATIGNON, 1986; BERMAN, 1996; KEEGAN; GREEN, 1999, KOTLER, 2000; PALIWODA; THOMAS, 2001).

As empresas devem determinar o tipo de presença nos mercados internacionais onde desejam competir. Uma primeira decisão de extrema relevância diz respeito ao modo ou método de entrada no mercado selecionado. Uma segunda decisão considera propriedade e controle. A empresa deveria ter o controle total

de suas operações, ou uma *joint-venture* é preferível (JEANNET; HENESSEY, 2001; PALIWODA; THOMAS, 2001)?

Para Paliwoda e Thomas (2001), os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais a serem considerados são:

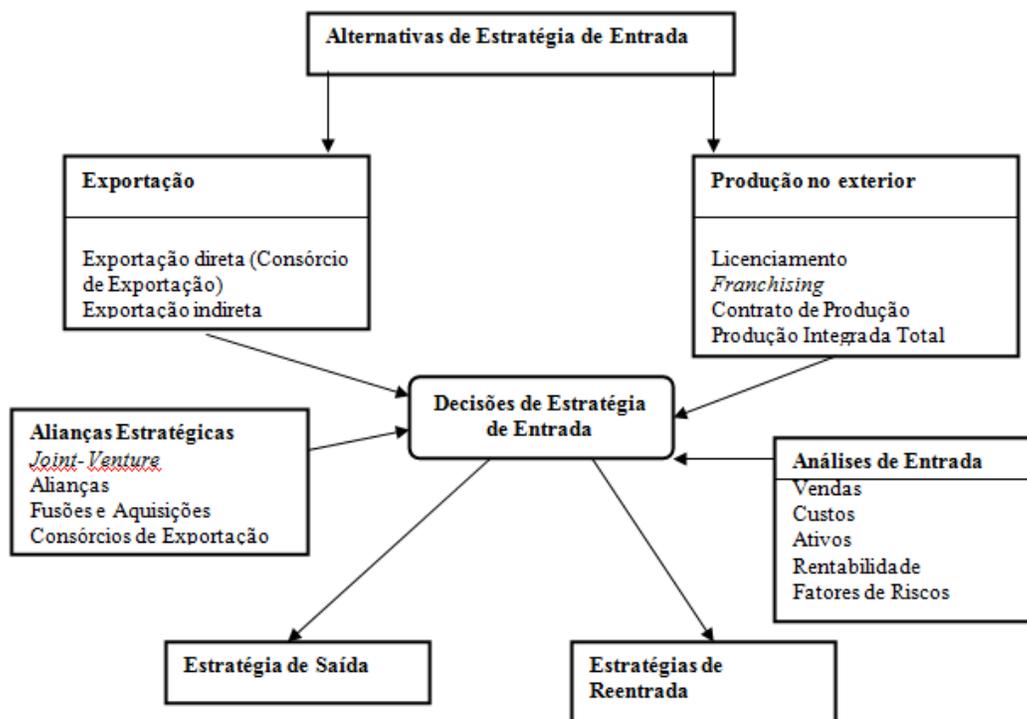
1. Velocidade de entrada no mercado externo desejada.
2. Custos diretos e indiretos
3. Flexibilidade requerida
4. Fatores de risco
5. Período de retorno do investimento
6. Objetivos de lucro de longo-prazo

Difícilmente podemos superestimar a necessidade de uma sólida estratégia de entrada em algum mercado. As decisões de entrada influenciarão fortemente outras decisões de composto de marketing da empresa. Várias decisões precisam ser tomadas. A empresa

precisa decidir sobre: (1) o produto (adaptação para as exigências de consumidores estrangeiros/ mercado externo)/ mercado-alvo, (2) as metas de mercados-alvos, (3) o modo de entrada (estratégia de internacionalização), (4) o tempo de entrada, (5) um plano de composto de marketing e (6) um sistema de controle para monitorar o desempenho do mercado penetrado (KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), as Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais são: Exportação direta e indireta, *Piggyback* (Exportação Casada), Licenciamento, *Franchising*, Contrato de Produção, *Joint-venture*, Subsidiárias de Propriedade Total da Matriz, Alianças Estratégicas.

A Figura 1 representa as Estratégias ou Modos de entrada em mercados internacionais.



**Figura 1** – Estratégias de Entrada em Mercados  
 Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Jeannet; Hennessey, 2001

**Quadro 1** – Estratégias de Internacionalização ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Courier/ Serviços de Entrega Expressa</b></li> </ul>	Serviços de postagem internacional. (Micro Exportação ou Lei da Exportação Simplificada).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exportação Direta</b></li> </ul>	A empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exportação Indireta</b></li> </ul>	A exportação indireta ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma <i>trading company</i> ou simplesmente um corretor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Licenciamento</b></li> </ul>	O Licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplo: marcas registradas, <i>know-how</i> tecnológico, processos de produção, patentes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Franchising</b></li> </ul>	O <i>franchising</i> é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/ serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Joint ventures</b></li> </ul>	Com uma <i>joint-venture</i> , a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Filial ou Subsidiária no exterior</b></li> </ul>	Abertura de uma filial ou subsidiária com o intuito de realizar negócios internacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrato de Produção</b></li> </ul>	Com o contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investimento direto</b></li> </ul>	É definido como o investimento em unidade (s) fabril (is) no exterior para a fabricação de seus produtos.

Fonte: Autores, a partir de Keegan (1980); Noonan (1999); Berman (1996); Minervini (1997); Rodrigues (1999); Keegan e Green (1999), Kotabe e Helsen (2000); Kotler, (2000); Jeannet e Hennessey (2001); Paliwoda e Thomas (2001).

Noonam (1999) aponta alguns estágios no desenvolvimento de mercado internacionais, conforme Quadro 2. O grau de integração vai desde a não-integração (Exportação indireta) até a completa integração (exportação direta). Acompanhando esta progressão está a

transferência de autoridade e o crescente grau de controle (ANDERSON; GATIGNON, 1986; BELLO; LOTHIA, 1995; BERMAN, 1996).

O Quadro 3 apresenta os tipos de exportação (indireta/ direta), estruturas operacionais, características/ limitações.

**Quadro 2** – Algumas das opções no desenvolvimento de mercados internacionais

Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV
Exportação direta	Grupos de marketing	Filial no exterior	Subsidiária no exterior
Agentes de Exportação			<i>Joint venture</i>
Empresas comerciais exportadoras	Empresas de marketing conjuntas		Licenciamento
<i>Trading Companies</i>	Consórcios		Alianças estratégicas
Organizações de Promoção de Vendas			

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Noonam (1999).

### Controle e Custo de Entrada

**Gráfico 1** - Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais pelo nível de controle e pelo custo de entrada.



Fontes: Anderson e Gatignon, 1986; Anderson e Coughlan, 1987; Berman, 1996 adaptados pelos autores; *apud* Lima, Neves e Oliveira, 2002.

**Quadro 3 - Tipos de exportação, Estruturas Operacionais, Características/ Limitações**

Tipos de Exportação	Estruturas Operacionais	Características/ Limitações
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa Comercial Exportadora</b> - são empresas que operam com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente atendendo pequenas e médias empresas.</li> <li>• <b>Trading Company</b> - empresa com atuação bastante abrangente, presente em vários mercados. Operam, geralmente, negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicam-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento de operações.</li> <li>• <b>Piggy Back (Venda Casada)</b> - empresas conhecidas no mercado de destino da mercadoria e que atuam no mesmo segmento do exportador.</li> <li>• <b>Broker</b> - trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos.</li> <li>• <b>Trader</b> - trabalha sob comissionamento, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais, evolução do mercado, bem como suas exigências e aspectos legais.</li> <li>• <b>Consultores de exportação</b> - operam como pessoa física ou jurídica. Utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o marketing internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco risco envolvido;</li> <li>• Não é exigido grande comprometimento de recursos;</li> <li>• Boa estratégia "experimental", para testes de mercado. Pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos no exterior;</li> <li>• Dificuldade para conhecer o mercado externo, visto que os produtos são, geralmente, comprados pelo intermediário e, posteriormente, exportados.</li> <li>• Falta de apoio adequado às vendas;</li> <li>• Decisão de preços feita incorretamente pelo intermediário;</li> <li>• Canais de distribuição deficientes;</li> <li>• Más decisões de composto de marketing, tomadas pelo intermediário, podem destruir a imagem da marca ou o nome da empresa;</li> <li>• Impossibilita a criação de marca própria no mercado externo pois, geralmente, o intermediário ou o importador colocam sua marca nos produtos.</li> </ul>
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento de exportação</b> - estrutura formada pelo gerente de exportação, juntamente com assistentes.</li> <li>• <b>Filial ou subsidiária de vendas no exterior</b> - é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, podendo lidar com armazenagem e promoção.</li> <li>• <b>Vendedores viajantes de exportação</b> - a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atua diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior.</li> <li>• <b>Distribuidores ou agentes no exterior</b> - a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador.</li> <li>• <b>Consórcio de exportação</b> - derivado da exportação direta. Será analisado com mais detalhes no decorrer deste trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade total sobre a atividade de exportação;</li> <li>• Demanda recursos humanos (necessidade de profissionais especializados em comércio exterior) e financeiros (investimentos) mais intensos;</li> <li>• Envolvimento com as tarefas do composto de marketing (produto, preço, praça/ distribuição, promoção);</li> <li>• A empresa assume como suas funções: escolher o mercado-alvo; identificar e selecionar representantes e importadores no mercado internacional, cuidar do processo de exportação: documentação, legislação, câmbio, seguro, logística, embarque, embalagem;</li> <li>• Exportador tem maior controle sobre as operações internacionais;</li> <li>• Construção de rede própria de distribuição no exterior (melhor <i>feedback</i>);</li> <li>• Possibilidade de maior lucro.</li> </ul>

Fontes: Elaborado a partir de Keegan, 1980, 2005; Noonan, 1999; Kotler, 2000; Berman, 1996; Kotabe e Helsen, 2000; *apud* Lima, Neves e Oliveira, 2002.

### 3.3 Consórcio de Exportação

O consórcio de exportação é a união de esforços de indústrias (geralmente pequenas e médias) de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN, 1999; PALIWODA; THOMAS, 2001). Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997; FRANÇA, 1999).

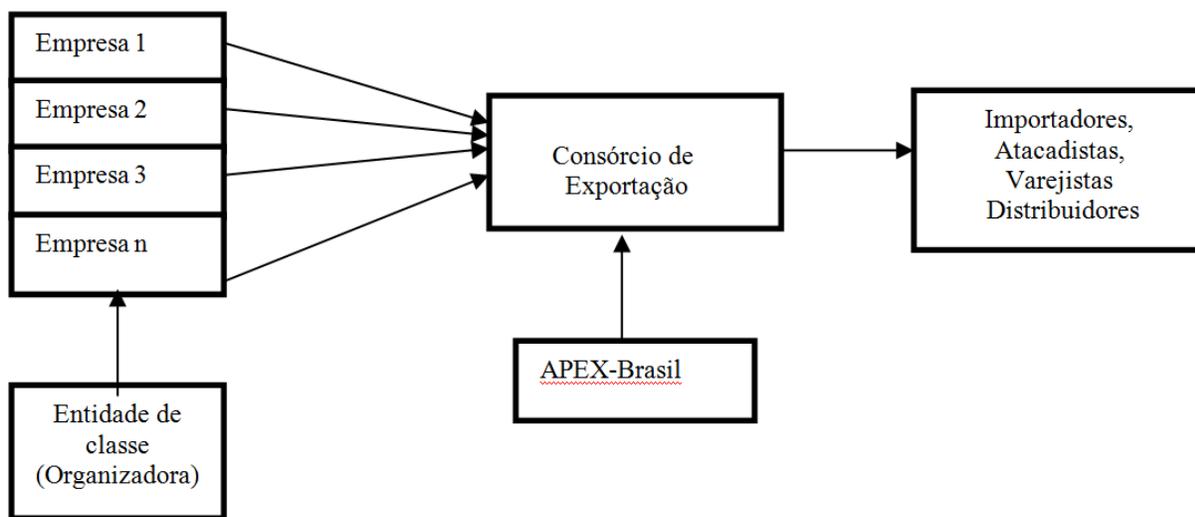
De acordo com Maciel e Lima (2002), qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.

A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o Consórcio de Exportação:

*“O consórcio de exportação é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em*

*empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.”*

A Figura 2 representa um modelo esquemático de um consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Pode – se verificar na figura a presença de empresas consorciadas (mesmo segmento ou complementares), entidades de classe, que geralmente atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações comerciais, Federações/Confederações da Indústria, Associações de Classe), o consórcio em si (estrutura física e organizacional), a Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), responsável pelo suporte de consórcios com projetos aprovados na entidade e pelo financiamento dos mesmos e, finalmente, os clientes internacionais (importadores, atacadistas, varejista, distribuidores).



**Figura 2** – Modelo esquemático de um Consórcio de Exportação e possíveis organismos intervenientes

Fonte: Lima e Carvalho (2005)

*uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as*

Observação: Os autores não consideram o consórcio de exportação como modo de entrada em mercados internacionais, mas sim uma forma

de organização conjunta para vender em mercados externos (na qual cada empresa realiza sua exportação direta individualmente), sob amparo de uma estrutura especializada em comércio exterior e marketing internacional, focada na promoção comercial de exportações.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

As etapas dos procedimentos metodológicos são:

Etapa 1: Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre Internacionalização de Empresas, assim como Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais e Consórcio de Exportação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Etapa 2 : Utilizou-se o método de estudo de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001) para analisar o Grupo Ourofino Agronegócio. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É 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. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983), *apud* Campomar (1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o

Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um. O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por quê? E como? (CAMPOMAR, 1991).

Etapa 3: Realizou-se entrevista em profundidade (MALHOTRA, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003) com a Gerente de Comércio Exterior do Grupo Ourofino Agronegócio, com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado. Os *web sites* da empresa e do consórcio *Brazilian Cattle Genetics* também foram consultados, visando-se complementar a elaboração do estudo de caso. O Grupo Ourofino Agronegócio foi definido como unidade de análise por representar um importante player do Setor de Agronegócio, integrante de um consórcio que representa um caso de sucesso no Brasil.

#### 5 RESULTADOS E ANÁLISES

---

##### 5.1 O Consórcio de Exportação *Brazilian Cattle Genetics*

O consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics*, formado em 2003 através da parceria estabelecida entre a Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ) e a Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX Brasil), está sediado em Uberaba - MG.

As empresas que integram o consórcio (Setor Agropecuário) são: Grupo Minerva, Cenatte

Embriões, Gertec Embriões, Coimma, Agroexport, ABS Pecplan, Alta Genetics, CRV Lagoa, Brasif Pecuária, Ourofino, Vallée, Matsuda, Wolf Seeds Brasil e as associações promocionais das raças Tabapuã, Sindi, Indubrasil, Brahman, Gir Leiteiro e Guzerá.

O consórcio representa uma importante parceria estratégica do setor com a APEX-Brasil, cujos objetivos centrais são: inserir empresas no comércio internacional e incrementar as exportações das empresas participantes. Faz-se importante destacar que o referido consórcio de exportação representa um importante caso de sucesso no Brasil.

## 5.2 Histórico e Caracterização do Grupo Ourofino Agronegócio – Investigação Empírica

O Grupo OuroFino Agronegócio, empresa brasileira, atua desde 1987, quando iniciou suas atividades na produção e comercialização de Produtos Farmacêuticos para Saúde Animal. Com instalações administrativas e produtivas em Ribeirão Preto (SP), Cravinhos (SP) e uma filial no México, o grupo é um dos principais exportadores do segmento e vem ganhando destaque no agronegócio brasileiro, sendo uma das maiores empresas do mercado veterinário brasileiro. Exportando desde 1997, a empresa realiza vendas internacionais para mais de 30 países da América Latina, África e Oriente Médio.

A partir de 2004, o Grupo Ouro Fino foi reestruturado em unidades de negócios com a criação do Grupo Ouro Fino: Ouro Fino Saúde Animal (grandes animais, aves e suínos), Ouro Fino Pet Bem-Estar Animal (animais de companhia), Ouro Fino Genética Animal (animais de alta genética), Ouro Fino Animal Health (exportação), Ouro Fino Agrosociências (sementes de forrageiras e milho híbrido) e Ouro Fino Cuidados Domésticos (produtos para o lar). No ano de 2008 o Grupo Ouro Fino iniciou a atuação na área de vacinas para bovinos através

da unidade de negócios Ouros Fino Biológicos, além de oferecer uma linha completa de produtos para reprodução animal, os quais estarão extremamente adequados às novas tecnologias buscando a melhora dos resultados da pecuária mundial.

O Grupo Ouro Fino conta hoje com uma vasta linha de mais de 180 produtos em diferentes apresentações, incluindo hormônios para reprodução e biológicos, destinada a bovinos, equinos, camelídeos, ovinos, caprinos, aves, suínos e produtos para pequenos animais, além de sementes de forrageiras certificadas e de milho híbrido e produtos domissanitários.

O grupo vem apresentando excelente taxa de crescimento anual, superior a 20%, mais que o dobro da média do mercado. O sucesso é resultado de um alto investimento no bom relacionamento com seus clientes, além da pesquisa e desenvolvimento de produtos, excelência de qualidade, valorização e qualificação de seus colaboradores e preocupação com o sucesso de seus clientes.

Conforme a Gerente de Exportação, a ideia inicial de a empresa se internacionalizar ocorreu a partir da necessidade de expansão de mercado, associada a uma significativa demanda por parte de outros países pela importação/distribuição dos produtos oferecidos. Assim sendo, as oportunidades de comércio internacional surgiram basicamente de duas formas: 1) Por iniciativa própria, ou seja, a empresa buscou a introdução em mercados que já considerava atrativos (de acordo com estudos prévios), por meio da prospecção de parceiros (distribuidores) locais; 2) Por demanda (oportunidade procurada), ou seja, clientes interessados na importação e distribuição dos produtos entraram em contato com a empresa, e uma vez constatando-se a real atratividade do negócio, iniciou-se o processo.

Os produtos exportados pelo Grupo Ourofino são: toda sua linha de medicamentos veterinários, e sementes de pasto. Primeiramente, para que se exporte um produto farmacêutico veterinário, é necessário registrá-lo junto ao órgão regulatório oficial do país importador. Para isso, são necessárias adequações em todos os documentos requeridos neste processo (ou a confecção de novos documentos para atender às exigências do país) e às vezes investimento em testes locais – no país de destino dos produtos. Além disso, adequações de embalagens são realizadas de acordo com cada país (embora em alguns casos, consiga-se unificá-las, aproveitando-se alguns destes itens para mais de um país). As principais certificações para os produtos destinados ao mercado externo são: GMP, ISSO; em caso de mercado Norte Americano, FDA e EUDRA para a União Europeia (o Grupo Ourofino ainda não possui estes dois últimos, mas já se encontra em processo para obtê-las). Principais barreiras para a exportação: (a) Barreiras internas: adequação de processos internos, envolvimento de pessoas e áreas essenciais ao processo; (b) Barreiras externas: barreiras técnicas (exigências dos

(Colômbia), Expogan (Equador), sendo que os principais mercados-alvo (países importadores) são: México, América Central, África e Oriente Médio.

No quadro 4 está a evolução das exportações com relação ao ano anterior. Para 2010, considera-se a meta do ano.

A meta de exportação para 2010 é a evolução de 11,4%, tal como se vê na tabela acima. Além disso, os objetivos estratégicos do comércio exterior para o ano são consolidar-se nos mercados já explorados (tanto em vendas como em imagem, marca, etc), otimizar os processos de exportação de modo a proporcionar uma rentabilidade dentro das expectativas da empresa.

As estratégias de promoção comercial são: - elaboração de planos de marketing anuais para cada um dos países-alvo, nos quais constam todas as ações necessárias para que se atinjam os objetivos propostos. Os planos são submetidos à validação junto aos parceiros locais (distribuidores), uma vez que os investimentos são compartilhados entre eles e a Ourofino.

#### Quadro 4 – Evolução das exportações

2005	2006	2007	2008	2009	<b>2010</b>
38,0%	49,0	47,0	10,0	-7,0%	<b>11,4%</b>

Observação: Não há influência numericamente significativa dos consórcios integrados pelo grupo Ourofino na evolução (ou involução) das exportações.

Fonte: Informação concedida pela empresa.

Ministérios e Secretarias de Defesa Agropecuária locais), sendo estas últimas, muitas vezes consideradas um “protecionismo disfarçado”.

As principais feiras internacionais que o grupo participa anualmente são: Expocruz (Bolívia), ExpoAsunción (Paraguai), Agroexpo – Bogotá

Dentre as muitas ações planejadas, a visita de clientes internacionais à empresa é uma atividade bastante realizada no que se refere à promoção institucional.

### 5.1.1 Estratégias de Internacionalização: O consórcio de exportação como alternativa

O Grupo Ourofino exporta seus produtos de forma direta (sem intermediários) e todo o processo é realizado na própria empresa. A prospecção de mercados e negociação é realizada pela área comercial do Departamento de Comércio Exterior, comandado por uma Diretoria, à qual estão ligadas duas gerências (administrativa e marketing), uma supervisão (técnico-comercial) e uma analista.

A elaboração de documentação é realizada pelo Departamento de Exportação, pertencente à Gerência de Logística. A referida área realiza a intermediação do contato com despachantes aduaneiros (no Brasil e nos países de destino) para a execução de todo o trâmite operacional da logística internacional.

Conforme a Gerente de Comércio Exterior, considera-se o consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics* uma estratégia de internacionalização interessante, pois observa-se nos mesmos uma forma de se obter sinergia de esforços, uma vez que existe o apoio das instituições que os organizam, tal como de outras empresas do setor. Entretanto, considera-os como uma ferramenta adicional, e não como seu principal mecanismo de internacionalização. A decisão de a empresa participar do consórcio foi tomada avaliando-se o objetivo principal do mesmo, bem como se o consórcio estava em consonância com os objetivos estratégicos da empresa (quanto à internacionalização), tal como a avaliação do plano de ação proposto, outras empresas associadas, e previsão de retorno financeiro mediante os investimentos realizados.

O consórcio de exportação é considerado uma ferramenta importante para o incremento das vendas e promoção institucional em novos (ou já trabalhados) mercados, desde que o mesmo tenha um objetivo claro, e um plano de ação bem

definido e que seja cumprido. É fundamental que ambos os lados façam sua parte: o consórcio, colocando em prática suas atividades em busca de seu objetivo, e a empresa, participando efetivamente das mesmas.

Dentre as principais vantagens do consórcio para o grupo, pode-se mencionar: aproveitamento da estrutura e do apoio operacional das instituições que compõe o consórcio (contatos, banco de dados, estudos de mercado, suporte a participação em eventos, etc.); otimização de custos com viagens, eventos internacionais, uma vez que as ações geralmente são realizadas por um grupo de empresas; potencialização da captação de contatos (expansão de networking). As principais desvantagens são: o contato com outras empresas (concorrentes) pode expor informações relacionadas ao direcionamento estratégico da empresa, bem como colocar em contato com as mesmas, clientes importantes que já pertencem a nós, facilitando uma eventual substituição; Custo de associação x retorno do investimento (difícil mensuração).

A Gerente de Comércio Exterior avalia o fim do consórcio da seguinte maneira: haveria a perda das vantagens mencionadas anteriormente, porém, caberia à empresa de alguma forma suprir por si própria aquelas que julgasse indispensáveis para sua atividade.

As maiores contribuições do consórcio *Brazilian Cattle Genetics* para a Ourofino são: - apoio operacional durante a ExpoZebu (principal exposição agropecuária, realizada anualmente em maio, em Uberaba-MG, na qual se tem um fluxo muito grande de clientes internacionais); - disponibilização do networking completo dos visitantes do salão internacional, apoio em outras feiras (outros países).

De maneira geral, não há problemas quanto a trabalhar em conjunto com empresas concorrentes. Existe o respeito à ética e há

cooperação inter-organizacional. Porém, cabe às próprias empresas participantes, saber administrar suas informações estratégicas, e seus clientes-foco. O consórcio não apresenta nenhuma desvantagem para o Grupo Ourofino. A empresa desconhece previsão para o consórcio *Brazilian Cattle Genetics* encerrar suas atividades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

---

Após o que foi apresentado na investigação empírica, verifica-se que o consórcio representa uma importante ferramenta de inserção de empresa no mercado internacional, assim como incremento das exportações. Todavia, o Grupo Ourofino o considera como estratégia adicional de internacionalização.

Dentre as principais vantagens apresentados pelo consórcio, conforme a Gerente de Comércio Exterior, pode-se mencionar: aproveitamento da estrutura e do apoio operacional das instituições que compõe o consórcio (contatos, banco de dados, estudos de mercado, suporte a participação em eventos, etc.); otimização de custos com viagens, eventos internacionais, uma vez que as ações geralmente são realizadas por um grupo de empresas; potencialização da captação de contatos (expansão de networking).

O Grupo Ourofino Agronegócio vem apresentando uma taxa de crescimento anual considerável (superior a 20%, mais que o dobro da média do mercado), sendo que a evolução das exportações também é representativa, como apontado no quadro 4.

Convém reconhecer as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização. Conforme afirma Yin (1989) *apud* CARVALHO (1995), apenas os estudos de caso que têm por objetivo o teste da teoria podem ser

generalizados. Nestes casos a lógica de generalização em estudos de caso é semelhante à de experimentos; os resultados corroboram ou refutam uma teoria. Esta generalização analítica contrapõe-se à generalização estatística presente em *surveys* em que, a partir de uma amostra, estende-se os resultados para a população dentro de níveis conhecidos de significância e erro (CARVALHO, 1995).

Como recomendação de pesquisas futuras, faz-se importante ressaltar que um estudo aprofundado sobre o consórcio de exportação *Brazilian Cattle Genetics* (Setor Agropecuário) seria de grande relevância, devido ao sucesso do mesmo, assim como ao potencial exportador do setor em questão e importância deste para a economia brasileira. Poderão ser investigados, também, consórcios de outros setores produtivos, cuja atuação tem destaque no cenário nacional, assim como os Projetos Setoriais Integrados (PSIs), resultados de Associações Produtivas Setoriais e a APEX-Brasil. O consórcio, como rede de cooperação inter-organizacional de empresas, com o suporte financeiro da APEX-Brasil, tem demonstrado constituir importante ferramenta para a inserção de empresas no mercado internacional, aumentar a pauta de produtos exportados e viabilizar o incremento das exportações do país.

## REFERÊNCIAS

---

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 71 –82, 1987.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 1986.

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO (APEX - Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 10/10/2003 e 23/04/2004.

BELLO, D.C.; LOTHIA, R. Export Channel Design: the use of foreign distributors and agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n. 2, 1995, p. 83-93.

BERMAN, B. *Marketing Channels*. John Wiley & Sons, 1996.

BRAZILIAN CATTLE GENETICS. Base de dados disponível em: <<http://www.braziliancattle.com.br>> Acesso: 05/04/2010.

CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. *Revista Público 500. Edição Especial*, p. 10-15, 2002.

CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento. In: *Colloque Franco Bresilien liés relations industrielles franco- bresiliennes – Bilan et perspectives*. Grenoble. Mar. 2001. Franca (SP) FACEF. 2002, p.335-346.

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, Jul./ Set. 1991.

CARNIER, L. R. *Marketing Internacional para brasileiros*. 4ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

CARVALHO, D. T. *Sistemas de Inteligência Competitiva*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado). FEA – Universidade de São Paulo.

CARVALHO, M. D.; ROCHA, A.. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.2, p.23-39, maio/ago. 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14; nº4, 1989, p. 532-550.

FRANÇA, H. M. Consórcios de Exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Comércio Exterior. Informe do exportador*. nº 60, jul-set 1999.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira. Sumário executivo*. 2002.

JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. *Global Marketing Strategies*. 5th ed. - Houghton Mifflin Company, Boston USA, 2001. 762 p.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm — four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 1975 apud 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*. Vol. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

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*. Vol. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp. 11-24, 1990.

KEEGAN, W.J. *Marketing Global*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2nd ed. Prentice Hall, Inc, 1980.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

- KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G. ; DESGARDINS, B. (1997). *Stratégies d'Internationalisation*. Ed. Dunod, Paris, 245 p.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. Artigo publicado nos anais do V Workshop em Internacionalização de Empresas – Rio de Janeiro – RJ – 27 e 28 de outubro 2005.
- LIMA, G. B., NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: Um caso na cadeia têxtil. Artigo publicado nos anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER – Passo Fundo – RS – Julho, 2002.
- LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo v.26, n.1, p. 23-34, jan./mar.,1991.
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. Consórcios de Exportação. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKWALD, R.; PESSOA, E. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. n. 76, p.68-75, 2002.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C.A.A.; MACHADO, J.R. *Negociação Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NOONAN, C. *Export Marketing – The Chartered Institute of Marketing*, Butterworth Heinemann – 1999. 601p.
- OUROFINO AGRONEGÓCIO. Base de dados disponível em: <<http://www.ourofino.com>>  
Acesso: 05/04/2010.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing* - BH Butterworth Heinemann, 2001 – 509 p.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, São Paulo v.37, n.1, p.39-50, jan./mar. 2002.
- RODRIGUES, S. B. (Org.) *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. 273 p.
- SUEN, A. S. *Negociação intercultural: um estudo exploratório*. 1997. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.