

ESTRATÉGIAS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS NO SETOR SUCRO-ALCOOLEIRO: O CASO DA EMPRESA ETH BIOENERGIA

Marina Carrilho Soares

Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)
Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
marinacarr@gmail.com

Heidy Rodriguez Ramos

Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
heidy@usp.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar - no setor sucro-alcooleiro do Brasil, especificamente com relação à produção do álcool carburante - casos de novos empreendimentos que já nasceram com perfil internacional, e estudar um destes casos à luz das teorias sobre internacionalização. Este estudo se justifica à medida que surgem cada vez mais empresas com este perfil, contrariando as principais teorias clássicas, que apresentam tal processo como gradual. Nos últimos anos, o setor sucro-alcooleiro vem apresentando uma expansão considerável e, por consequência, inúmeros grupos têm investido neste segmento. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa descritiva. Trata-se de um estudo de caso aplicado a uma empresa recentemente estabelecida no setor sucro-alcooleiro brasileiro. Analisando a organização escolhida e comparando-a com as teorias sobre internacionalização, conclui-se que existe, de fato, um novo exemplo de perfil de empreendimento internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Novos empreendimentos internacionais. Setor sucro-alcooleiro. Brasil.

STRATEGIES FOR NEW INTERNATIONAL VENTURES IN THE BRAZILIAN SUGARCANE INDUSTRY: THE CASE OF ETH BIONERGIA

ABSTRACT

This study aims to identify cases of new international ventures in the Brazilian sugarcane industry, specifically as regards ethanol production, i.e., companies that are established from start to have an international profile. The paper explores the case of one such enterprise in the light of the theories addressed. In the last few years, a rising number of companies with this profile have appeared. This runs contrary to the main classical theories of internationalization, which present this process as evolutionary. As for the sugarcane industry, it has expanded considerably in recent years, which led many groups to invest in this segment. This study is a descriptive, qualitative piece of research and is based on the case study of a company recently established in this sector. Analyzing the chosen organization and comparing it to the studied theories, the authors concluded that there is, indeed, a type of organization with the profile of a new international venture.

Key-words: Internationalization. New international ventures. Sugarcane industry. Brazil.

1 INTRODUÇÃO

A atual economia mundial, caracterizada pela formação de blocos econômicos e maior abertura entre os países, vem obrigando as organizações a estar em sintonia com os acontecimentos externos, operando mundialmente, independentemente de suas fronteiras nacionais. Assim, teorias têm sido formuladas para estudar a internacionalização de organizações durante o último século, podendo ser divididas em duas categorias: econômica e comportamental (Kim, 2007).

Ainda que as abordagens clássicas sobre internacionalização continuem guiando estudos da área, outras vêm emergindo para explicar este fenômeno na atualidade. Neste contexto, novos empreendimentos já nascem com perfil internacional (*international new ventures* [INVs]), contrariando o padrão gradual defendido por teorias tradicionais.

Neste cenário de acelerada globalização, tem adquirido grande visibilidade nacional e internacional o setor sucro-alcooleiro do Brasil que, embora desregulamentado, tem recebido investimentos estrangeiros consideráveis devido, principalmente, à grande demanda internacional pelo álcool carburante e à competitividade do produto nacional. O aumento consistente do número de usinas em operação de um ano para outro revela a tendência de expansão deste setor.

Esta pesquisa procura contribuir com o estudo sobre novos empreendimentos internacionais (INVs) e a internacionalização do álcool brasileiro, a partir da identificação de casos de empresas que possuam o perfil mencionado e do estudo aprofundado de um destes casos, com base em Benjamin Oviatt e Patricia McDougall, apresentados no referencial teórico a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização de empresas tem sido um fenômeno característico da atual economia mundial. As negociações entre países e empresas de diferentes nações são fundamentais para que se garanta o sucesso dos mesmos,

de maneira que grande ênfase tem sido dada a este tema, tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial. Algumas empresas têm surgido com perfil internacional inato, com um comportamento que não é plenamente explicado pelas teorias clássicas, que defendem o gradualismo durante o processo de internacionalização.

A seção a seguir traz os principais temas relacionados à internacionalização de empresas, iniciando com teorias tradicionais e respectivas críticas. Na sequência, apresenta-se as principais teorias emergentes que abordam este assunto e, finalmente, o referencial teórico proposto pelos autores Oviatt e McDougall.

2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O marco teórico deste estudo - estratégias de internacionalização - refere-se à decisão de investir em um mercado destinado a exportação para ampliar e fortalecer as vendas (Iglesias & Veiga, 2002). A análise teórica desta questão, no sentido amplo de exportar e/ou produzir no exterior, é vista sob a ótica da administração, dos negócios e da economia.

A abordagem econômica, cujo paradigma principal é a teoria eclética da internacionalização, desenvolvida por Dunning (1980), aplica os conceitos de custos de transação, que podem funcionar como estímulos à internacionalização, para explicar as características das empresas e seus mercados.

Segundo este paradigma, existem três tipos de vantagem para as empresas: de localização, proporcionada por um país ou região; de propriedade, capacidades desenvolvidas que permitem a organização posicionar-se no mercado estrangeiro; e, por fim, as vantagens de internalização, que mostram se os custos de incorporação e organização da produção em outros países são menores do que os de transferência destas atividades a terceiros.

Já sob a perspectiva de administração e negócios, destacam-se as escolas chamadas comportamentalistas, que visualizam o processo de internacionalização como gradual, focando as razões e características deste gradualismo.

Uma linha importante destes conceitos é a escola nórdica de Uppsala, cujos principais autores, Vahlne e Johanson (1977), enxergam o processo de internacionalização como gradual, uma vez que existem diferenças culturais e distâncias psicológicas entre os países de origem e os mercados dos países-alvo.

Tais divergências geram incertezas acerca dos resultados a serem atingidos, de modo que a única maneira de minimizá-las é através do conhecimento da outra cultura, no decorrer do tempo e com o aumento da experiência da empresa em questão.

2.2 TEORIAS EMERGENTES EM INTERNACIONALIZAÇÃO

As críticas às teorias tradicionais de internacionalização, somadas ao fato de que a economia mundial tem mudado drasticamente nas últimas décadas, principalmente no que se refere aos aspectos relacionados aos intercâmbios e negócios internacionais, têm levado ao surgimento de novas teorias, que visam complementar os modelos tradicionais e explicar os processos de internacionalização das organizações. Empresas novas com orientação internacional inata têm surgido e, dessa forma, muitos dos aspectos defendidos pelos autores tradicionais têm sido questionados.

O Quadro 1 sintetiza as principais teorias tradicionais desenvolvidas na área da internacionalização de empresas, assim como suas principais limitações.

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	LIMITAÇÕES RELATIVAS AOS NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS (INVS)
Teoria da Vantagem Monopolista (Hymer, 1976; Caves, 1971)	<ul style="list-style-type: none">- Empresas se internacionalizam porque possuem fontes únicas de superioridade sobre firmas estrangeiras em seus mercados.- Empresas exploram mercados internacionais após terem explorado esta vantagem em seu mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none">- Situações de duas empresas com as mesmas vantagens monopolistas, uma se internacionaliza e a outra não.- Alguns INVs exploram mercados internacionais antes de seus mercados domésticos.
Teoria do Ciclo do Produto (Vernon, 1966)	<ul style="list-style-type: none">- Empresas se internacionalizam por causa do desenvolvimento do ciclo do produto. Investimentos no exterior são feitos para proteger mercados, originalmente servidos pela exportação, somente após os produtos alcançarem "maturidade" e a competição basear-se em custos.	<ul style="list-style-type: none">- Muitos INVs fazem investimentos no exterior antes dos produtos atingirem a fase de padronização e competição baseada em custos.- Muitos investimentos externos de INVs são feitos antes de se efetuarem exportações.

Continua

Continuação

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	LIMITAÇÕES RELATIVAS AOS NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS (INVS)
Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980; Hennart, 1982)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas se internacionalizam porque imperfeições de mercado criam oportunidades para empresas alcançarem melhores resultados econômicos através da internalização do fator e transferência de bens e serviços para além das fronteiras nacionais. - O principal elemento para internacionalizar é reduzir custos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos INVs não baseiam sua localização e estrutura organizacional na lógica de menor custo.
Teoria da Reação Oligopolista (Knickerbocker, 1973)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas se internacionalizam para equivaler-se às ações de outros membros de um oligopólio. - Empresas imitam umas às outras para reduzirem o risco de serem diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos INVs são os primeiros a investir em uma indústria. - Muitos INVs evitam a competição direta e não imitam concorrentes.
Teoria da Internacionalização em estágios (Johanson e Vahlne, 1977, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas se internacionalizam porque existe demanda para seus produtos no exterior e empresas nacionais recebem pedidos de compradores estrangeiros. - A internacionalização segue padrão gradual, sequencial e evolucionário, partindo das exportações não regulares até estabelecer unidades no exterior. - Empresas acessam novos mercados ampliando aos poucos a distância psíquica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos INVs pulam importantes estágios e investem no exterior rapidamente. - Muitos INVs não seguem a sequência de estágios incrementais. - Muitos INVs estabelecem sua primeira operação externa em mercados distantes em termos psíquicos.

Quadro 1: Teorias clássicas de internacionalização

Fonte: adaptado de McDougall, Shane e Oviatt (1994 *apud* Seiffert Jr. & Fernandes, 2005)

Segundo Oviatt e McDougall (*apud* Seiffert Jr. & Fernandes, 2005), apesar das constantes notícias de casos que contrariam os padrões clássicos, estas teorias não podem ser totalmente invalidadas, haja vista que ainda são capazes de explicar o processo de internacionalização de muitas indústrias.

2.3 NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS (INVs)

Observadas as principais restrições das abordagens tradicionais, identificou-se o surgimento de modelos capazes de compensar estas limitações, surgindo, inclusive, novas teorias sobre o processo de internacionalização de empresas desde sua concepção, contrariando padrões clássicos. Há certa

divergência entre os focos dos estudos: alguns pesquisadores têm trabalhado para consolidar modelos ou critérios para que novos empreendimentos possam ser considerados como internacionais; outros estudam as empresas nascidas globais por considerar que este fenômeno merece a atenção do universo acadêmico.

Embora haja pluralidade nas abordagens utilizadas pelos estudos de novos INVs, nesta pesquisa, adota-se as definições e modelos desenvolvidos por Benjamin Oviatt e Patricia McDougall que, desde a década de 80, vêm se dedicando ao estudo deste fenômeno, procurando relacioná-lo com as teorias tradicionais (Seifert Jr. & Fernandes, 2005).

Oviatt e McDougall (1994) estudam negócios que, desde a concepção, procuram desenvolver vantagens competitivas a partir do uso de recursos e das oportunidades de venda em outros países. O foco não está no porte, mas na idade da empresa quando esta se torna internacional. O diferencial de tais empreendimentos é, de fato, sua orientação internacional inata, que pode ser demonstrada pelo comprometimento de recursos em mais de uma nação, ou pela intenção de fazê-lo nos casos em que o produto ou serviço da companhia ainda esteja em desenvolvimento. Nesse processo, a empresa precisa desenvolver sólidas redes de relacionamento, por isso, os gerentes de tais negócios agregam uma rica experiência internacional (Rialp-Criado, Rialp-Criado & Knight, 2002).

O enfoque teórico dos autores descreve quatro elementos necessários à existência dos INVs sustentáveis: (1) internalização de algumas transações; (2) estruturas alternativas de governança; (3) vantagens de localização; (4) controle de recursos únicos.

A seguir elabora-se uma tipologia que designa quatro tipos diferentes de INVs, considerando-se, num eixo, o número de atividades da cadeia de valores que são coordenadas pelos empreendimentos e, no outro, o número de países em estes empreendimentos estão inseridos (Oviatt & McDougall, 1994).

2.3.1 Análise dos custos de transação

Este é o elemento mais básico e que, claramente, integra as teorias clássicas em internacionalização. Williamson (*apud* Zylberstajn, 1995, p.14) define custos de transação como:

custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de se conduzir o sistema econômico.

Há, ainda, dois pressupostos comportamentais que devem ser considerados: o oportunismo, significando a ação dos indivíduos no sentido de satisfazer seus próprios interesses, partindo-se de um princípio de jogo não cooperativo em que pode existir assimetrias de informações; e a racionalidade limitada, que se refere ao comportamento que pretende ser racional, mas apenas o consegue de forma restrita (Williamson, 1993).

Retomando o foco dos INVs, os autores propõem que, quando os custos de transação para desenvolver e executar um contrato e os custos de monitorar o desempenho das partes contratadas são muito baixos, a própria estrutura de autoridade, baseada na estrutura hierárquica da empresa, constituirá o mecanismo de governança escolhido e a transação terá sido, por assim dizer, internalizada (Buckley & Casson; Dunning *apud* Oviatt & Mcdougall, 2005).

2.3.2 Estruturas alternativas de governança

Governança é um conceito que está diretamente ligado a análise dos custos de transação explorados anteriormente. Existem alguns fatores que contribuem para o delineamento das formas eficientes de governança, incluindo-se, as características básicas das transações, o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais que envolvem o oportunismo e a racionalidade limitada (Zylberstajn, 1995).

Com relação às características básicas das transações, menciona-se três variáveis fundamentais: o risco ou incerteza, a frequência, e a especificidade dos ativos. A frequência pode ser vista como a medida da recorrência com que uma transação se realiza, de maneira que, ao aumentar a frequência de uma transação, seus custos são reduzidos (Zylberstajn, 1995). A incerteza pode ser associada à frequência, pois quanto mais frequentes forem as transações, maior a tendência à redução das incertezas. A especificidade dos ativos se refere ao grau de especialização de determinada transação: quanto maior a especialização, mais difícil será sua utilização por outras organizações (Prado & Takaoka, 2001, p. 4).

Detalhadas estas variáveis, aborda-se o conceito de governança. Governança pode ser entendida como a forma de se controlar a produção. Williamson (1985) define três formas de organização de estruturas de governança: de mercado; híbrida ou mista; e hierárquica. O grau de integração é resultado dos atributos das transações mencionados anteriormente (frequência, incerteza e especificidade de ativos).

A estrutura de governança que adota a forma de mercado realiza as transações mediante sistemas de preços e contratos clássicos, que se referem a transações isoladas e não estão ligadas a nenhum efeito intertemporal (Zylberstajn, 1995).

A forma hierárquica, também conhecida como integração vertical, tem como característica a propriedade total dos ativos envolvidos, ocorrendo quando a firma decide internalizar os segmentos a jusante e a montante da sua principal atividade.

A forma híbrida, por sua vez, envolve contratos complexos, que incluem arranjos de propriedade parcial de ativos, gerando certo grau de dependência entre as partes envolvidas, como em casos de coprodução, comércio recíproco, *joint-ventures*, entre outros exemplos (Jank, 1996).

Em geral, os novos empreendimentos possuem uma restrição de recursos, por isso, internalizam apenas uma pequena porcentagem dos ativos essenciais à sua existência, precisando de meios alternativos de controle e dependendo de outros recursos (Oviatt & Mcdougall, 2005).

2.3.3 Vantagens de localização

As vantagens de localização são, essencialmente, grandes motivadoras para que uma firma se torne internacional. Entretanto, executar negócios em outros países pode trazer uma série de obstáculos de ordem governamental, cultural, entre outros. Enquanto uma multinacional estabelecida pode contar com vantagens de escala para minimizar os efeitos de tais desvantagens, um empreendimento novo e inexperiente precisa contar com outros recursos (Oviatt & Mcdougall, 2005).

2.3.4 Posse de recursos únicos

Embora sejam necessários à existência de novos empreendimentos internacionais, os três tópicos supracitados não garantem a sustentabilidade, pois esta requer recursos únicos e específicos. Infelizmente para os INVs, o conhecimento tornou-se algo público e de fácil disseminação em função dos avanços tecnológicos na área de comunicação, o que constitui uma ameaça às empresas, que precisam limitar o uso de seus conhecimentos por pessoas ou organizações externas. Isto pode ser feito por meio de patentes, que dificultam as imitações, ou através de licenciamentos (Oviatt & Mcdougall, 2005).

Pela tipologia desenvolvida por estes autores e pelos quatro tópicos supracitados, identifica-se os quatro tipos de INVs apresentadas na Figura 1. O eixo vertical corresponde ao número de atividades ao longo da cadeia de valor, que são coordenadas pela empresa. No eixo horizontal, está o número de países em que a empresa está inserida. Cruzando-se estas duas variáveis, obtêm-se quatro tipos diferentes de novos empreendimentos internacionais.

		Criadores de mercados internacionais	
Coordenação de atividades na cadeia de valor	Poucas atividades coordenadas entre países	Empreendimento internacional nascido Exportador/ Importador	Comerciante multinacional
	Muitas atividades coordenadas entre países	Empreendimento internacional geograficamente focalizado	Empreendimento nascido global (<i>Global start-up</i>)
		Poucos	Muitos
		Número de países envolvidos	

Figura 1: Tipos de novos empreendimentos internacionais

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall (1994)

Nos dois quadrantes superiores, estão os negócios que coordenam poucas atividades ao longo da cadeia de valor, e que podem estar em muitos ou poucos países ao mesmo tempo. São os chamados **empreendimentos criadores de mercados internacionais** e constituem aquelas firmas mais tradicionais, que operam como exportadoras ou importadoras, sendo que sua

vantagem competitiva baseia-se em seus profundos conhecimentos de logística. Podem ser considerados criadores de mercados internacionais, uma vez que se utilizam do desequilíbrio entre os custos de produção e os preços de mercado entre os países. Operam nos países de uma só vez através de uma vasta rede de contatos (Rasmussen & Madsen, 2002).

Existem diferenças sutis entre os dois tipos de empreendimentos criadores de mercados internacionais. Enquanto o tipo que **nasce exportador/importador**, localizado no primeiro quadrante superior da Figura 1, atende apenas a poucos países com os quais o empreendedor possui familiaridade, o tipo de empreendimento **comerciante multinacional**, localizado no segundo quadrante superior da Figura 1, serve um número bastante amplo de países e está constantemente buscando novas oportunidades, tanto nos lugares aonde possuem redes de contatos estabelecidas ou em países que poderiam se estabelecer rapidamente (Oviatt & McDougall, 2005).

Os Empreendimentos internacionais geograficamente focados, por sua vez, geram vantagem competitiva através do atendimento de uma demanda altamente específica, de um grupo pequeno de consumidores, em uma região relativamente pequena (Oviatt & McDougall, 2005). Isto é possível graças a uma coordenação altamente eficaz entre diversas cadeias de valor, considerando aspectos tecnológicos, de produção e de conhecimento. É uma vantagem difícil de ser imitada, pois tal coordenação é socialmente complexa e envolve conhecimentos de natureza tácita, exigindo um envolvimento bastante sólido entre as partes (Rasmussen & Madsen, 2002).

Por fim, os **empreendimentos nascidos globais** (*global start-ups*) constituem o tipo mais radical de INV, uma vez que se inserem em muitos países ao mesmo tempo, coordenam muitas atividades dentro de sua cadeia de valor, e são altamente proativos para obter recursos e alcançar mercados internacionais, não limitando-se a responder à globalização (Oviatt & McDougall, 2005).

Ao tentar posicionar uma empresa em um dos quadrantes propostos na Figura 1, deve-se identificar as atividades coordenadas dentro da cadeia de valor e o número de países em que estas estão inseridas. Entretanto, Oviatt e McDougall (2005) não definem claramente o número de países que deva ser considerado como parâmetro para o estudo.

3 METODOLOGIA

Conforme definido por Sampieri *et al.* (2006, p.6), uma pesquisa qualitativa é realizada através de uma coleta de dados sem medição numérica para desenvolver ou aperfeiçoar o problema de pesquisa. Este estudo segue esta definição. Já com relação à sua classificação, esta pesquisa pode ser considerada descritiva, pois procura especificar as propriedades, características e perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta a análise (Danke, 1989 *apud* Sampieri *et al.*, 2006, p. 101).

Foram utilizados dados secundários, obtidos através de pesquisa bibliográfica em periódicos, anais de congressos, informativos de empresas e endereços eletrônicos para a composição do referencial teórico do trabalho e identificação do caso. Para a última etapa mencionada, também foram utilizados dados primários. Assim, este trabalho consiste em um estudo de caso, o qual, segundo Yin (2005), consiste na investigação de um fenômeno dentro de seu contexto.

A escolha do caso foi feita com base na lista divulgada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que continha nomes de novos empreendimentos apoiados pelo banco. Foram entrevistados três analistas do setor, a saber, o Sr. Artur Milanez, analista do Departamento de Biocombustíveis do Banco; o Sr. Luciano Rodrigues, analista econômico-financeiro da União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA); e o Sr. Pádua Rodrigues, diretor desta instituição. O primeiro foi entrevistado via telefone e correio eletrônico; e os dois últimos, seguindo um roteiro semiestruturado.

A partir destas entrevistas e de pesquisas com dados secundários, chegou-se ao caso da empresa ETH Bioenergia, objeto deste estudo. Para a obtenção de informações sobre a empresa, de modo que fosse possível realizar a análise, foram entrevistadas a Sra. Miucha Andrade e a Srta. Bruna Hajaje, ambas do Departamento de Relações Institucionais da organização, no dia 10 de novembro de 2008. Estas entrevistas foram realizadas pessoalmente, através da aplicação de um questionário semiestruturado, que possuía perguntas divididas em blocos.

Com relação à análise de dados, estes foram observados à luz do paradigma interpretativista, fazendo uma relação entre as proposições teóricas apresentadas e a realidade estudada. Este paradigma, segundo Myers (2000), está baseado na busca do significado de um texto, também conhecida como hermenêutica; e na fenomenologia, que consiste na teoria gerada a partir de dados coletados. Ainda segundo este autor, tal padrão visa compreender o fenômeno a partir de referências fornecidas pela população estudada, bem como a partir dos significados que a população atribui ao fenômeno ou comportamento em estudo.

4 O ÁLCOOL CARBURANTE NO BRASIL E NO MUNDO

Atualmente, têm sido prospectadas diversas possibilidades de ganhos e oportunidades no mercado interno e externo de álcool carburante, geradas a partir de determinadas variáveis como as constantes inovações tecnológicas, que têm levado a uma alteração na matriz energética mundial. Dados do Comitê de Avaliação do Mercado, Consumo e Estatística da Organização Internacional do Açúcar corroboram o fato de que a produção mundial de álcool carburante tem observado um crescimento acelerado, tendo em vista a maior utilização deste produto como combustível. Enquanto em 2001 a produção mundial era de 18 bilhões de litros, em 2008, houve um salto para o patamar de 66 bilhões de litros (MECAS, 2008).

Este aumento da produção é explicado pelos incrementos das capacidades produtivas dos dois maiores produtores mundiais, que são Brasil e Estados Unidos. A forte volatilidade e os altos preços praticados pelas nações produtoras de petróleo são fatores de desequilíbrio na atual economia, e podem ser vistos como incentivos para os produtores do setor sucro-alcooleiro. Profer (2007) estabelece que, no mercado internacional, o volume de álcool comercializado gira em torno de 5 bilhões de litros por ano, sendo que, em 2007, o Brasil foi responsável por 3,5 bilhões de litros (Ramos, Soares & Almeida, 2008).

Entretanto, o álcool carburante ainda não pode ser considerado uma *commodity* produto padronizado, diferentemente do açúcar, uma vez que, para que receba esta denominação, um produto deve possuir intenso comércio em

escala mundial e ter seu preço cotado pela bolsa internacional de mercadorias. O álcool não atende a estas normas, pois ainda são poucos os países que o utilizam em larga escala, embora, o setor tenha caminhado neste sentido (Ramos, Soares & Almeida, 2008).

Conforme estes autores existem barreiras das mais diversas ordens, como as políticas de subsídios agrícolas de União Europeia e dos Estados Unidos para incentivar a produção de álcool carburante a partir de matérias-primas menos rentáveis. Há, ainda, a discussão sobre o impacto que a produção dos biocombustíveis tem sobre o preço dos alimentos, além de barreiras tarifárias e logísticas, tanto por parte do Brasil, quanto dos países de destino.

Com relação ao álcool carburante no Brasil, foi a partir da década de 1970, com os choques do petróleo, que a produção brasileira do combustível foi significativamente expandida. A criação do Programa Nacional do Álcool (Próalcool) - para substituir em larga escala os derivados do petróleo - contribuiu para reduzir a dependência externa de divisas durante a década de 70. Entre 1975 e o ano 2000 foram produzidos cerca de 5,6 milhões de veículos movidos a álcool e substituiu-se parte do volume da gasolina por fração do álcool anidro, na ordem de 1,1% a 25%. O resultado deste programa foi uma economia gerada de US\$ 11,5 milhões (Biodiesel BR, 2008).

O momento atual, por sua vez, constitui uma fase de consolidação do setor, com a expansão da produção para que o combustível possa ser ofertado em grande escala, expandindo as fronteiras para além das áreas tradicionais. Desta vez, o movimento não é comandado por ações governamentais para substituir a utilização de combustíveis fósseis. A iniciativa privada surge para ampliar e construir novas unidades, tendo em vista o papel cada vez mais importante que o álcool terá no mundo, especialmente graças ao sucesso dos carros *flex fuel*¹ (Biodiesel BR, 2008).

Os carros bicombustíveis ou *flex fuel* foram lançados no mercado brasileiro em 2003 e, em 2006, já respondiam por mais de 80% do mercado. (Diário do Nordeste, 2006). Dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) mostram que as vendas de veículos *flex fuel* superaram 2 milhões de unidades em 2008 (ANFAVEA, 2008).

¹ Carros que funcionam com álcool, gasolina ou qualquer mistura entre os dois combustíveis.

Com relação ao complexo produtivo, são identificados dois subsistemas na atualidade, a região Centro/Sul, com um período de safra de maio a dezembro; e a Região Norte/Nordeste, nos meses de setembro a março. A região Centro/Sul é constituída pelos Estados de São Paulo, Paraná, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, representando 85% da produção brasileira. O restante da produção fica a cargo da região Norte/Nordeste, que agrupa principalmente os estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Sergipe, Rio Grande do Norte e Bahia. Das 320 unidades processadoras de cana-de-açúcar na safra 2003/2004, 226 situam-se no Centro/Sul, divididas em usinas, usinas com destilarias anexas, e destilarias autônomas (UNICA, 2004).

Após o processo de desregulamentação do setor transcorrido nas últimas décadas, entretanto, o mesmo vem apresentando características peculiares. O expressivo mercado interno tem gerado uma forte demanda pelo combustível, enquanto o mercado externo, também crescente, impulsiona produtores nacionais a expandirem sua oferta e estrangeiros a se inserirem neste mercado. O número de usinas em operação que, ano após ano, vem aumentando consistentemente é outro indício de que o setor se tem mostrado próspero. No final de 2007, havia 371 unidades com produção de açúcar, álcool ou mista. Em meados de 2008, este número já registrava 392 unidades, ou seja, houve 21 novas unidades entraram em operação (Ministério da Agricultura, 2008).

As boas perspectivas projetadas têm motivado os pedidos de construção de novas usinas e o surgimento de órgãos específicos para lidar com estes novos empreendimentos. Foi criado o Departamento de Biocombustíveis (DEBIO) no final do ano de 2007, dentro Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), órgão que tem como objetivo apoiar empreendimentos que possam contribuir com o desenvolvimento do País. Este novo departamento já possui 77 novas operações em carteira, e dispõe de uma carteira de investimentos que soma R\$ 19,7 bilhões para apoiar novos projetos. Jorge Kalache, superintendente da área industrial do BNDES, declara que, nestes novos projetos, a produção de álcool carburante predomina sobre outros

produtos derivados da cana-de-açúcar. Afirma, ainda, que estas novas empresas já nascem com uma orientação para atender ao mercado externo, tendo em vista as boas oportunidades que este vem sinalizando (BNDES, 2007).

Destaca-se o perfil dos empreendimentos que vêm sendo implantados, com duas tendências claras: a entrada maciça e crescente de capital estrangeiro no mercado sucro-alcooleiro nacional e a entrada de novos conglomerados que, originalmente, não vêm deste setor (Ramos *et al.*, 2008). Existem alguns grupos estrangeiros que já são renomados neste setor e figuram entre os maiores produtores internacionais, incluindo as francesas Tereos e Louis Dreyfus Commodities; a argentina Adecoagro; a espanhola Abengoa; a britânica BP; as norte-americanas Bunge e Cargill; e a empresa Noble, que possui sede em Hong Kong, além da Clean Energy Brazil e Infinity Bio-Energy (MECAS, 2008).

Em contato estabelecido via telefone e correio eletrônico com o Sr. Artur Milanez, analista do BNDES, o mesmo disponibilizou um detalhamento dos novos projetos aprovados e contratados até maio de 2008, em operações que totalizam mais de 6 bilhões de reais. Em sua opinião, estes projetos ainda possuem uma orientação estratégica voltada ao mercado interno, mas há uma estratégia exportadora implícita - para fase posterior - em virtude das atuais barreiras que se colocam à comercialização mundial do álcool carburante. De acordo com o entrevistado, o principal mercado consumidor do álcool carburante brasileiro ainda é os Estados Unidos, que possui, também, um grande volume em produção fortemente subsidiado, além de praticarem altas tarifas de importação ao produto brasileiro (Ramos *et al.*, 2008).

Embora grande parte destes novos projetos esteja localizada na Região Sudeste do país, com concentração nos Estados de São Paulo e Minas Gerais, tem sido evidenciado um crescimento no número de projetos com vistas aos Estados da Região Centro-Oeste, tais como Goiás e Mato Grosso do Sul. Isto se deve ao fato de que vem sendo estudada a viabilidade de implantação de um alcoduto, que deve ligar cidades destas Regiões com terminais do Sudeste, facilitando o escoamento da produção e constituindo uma via que fará parte do corredor de exportação do álcool carburante (Procana *apud* Ramos *et al.*, 2008).

5 O CASO: ETH BIOENERGIA

Indicada pelo Sr. Artur Milanez, do BNDES, e mencionada pelo Sr. Luciano Rodrigues, da UNICA, como um dos grandes projetos em construção com forte orientação para o mercado externo em virtude da magnitude de investimentos, a ETH Bioenergia deverá adotar tecnologia avançada para obter economias de escala e ganhos em produtividade no cultivo da matéria-prima. A ETH Bioenergia é uma empresa pertencente à Organização Odebrecht, criada em meados de 2007 para atuar na produção de açúcar, álcool carburante e energia, integrando comercialização e logística à sua produção (ETH, 2008).

Em entrevista realizada com a Sra. Miucha Andrade e Bruna Hajaje, do Departamento de Relações Institucionais da ETH Bioenergia, constatou-se que empresa iniciou sua história com quatro sócios, sob o nome CZRE. Estes quatro executivos possuíam a estratégia de construir polos produtivos de açúcar, álcool carburante e energia na Região Central do Brasil, englobando os Estados de Mato Grosso do Sul, Goiás e São Paulo. As usinas destas regiões teriam distâncias de 50km para que sinergias pudessem ser aproveitadas.

Após um período de atividades, os sócios passaram a procurar investidores, na mesma época em que a Organização Odebrecht procurava oportunidades de investimentos para diversificar suas áreas de atuação, sendo que o setor sucro-alcooleiro foi escolhido deliberadamente, em virtude de seu alto potencial de crescimento nacional e, principalmente, internacional, além de usufruir da alta competitividade do Brasil neste segmento.

É importante destacar que, apesar de possuir produção mista, o foco da empresa será o mercado do álcool carburante, em uma proporção de 70% de álcool carburante contra 30% de açúcar, dependendo das condições de mercado.

Segundo as entrevistadas, desde o início se pensou em expandir para fora do País, contribuindo para evidenciar este perfil internacional da nova empresa. Desde o início, tem-se manifestado interesse por abrir escritórios comerciais nos Estados Unidos e na Europa, sendo que já existem pontos de apoio na Flórida e na Suíça. Deve-se ressaltar que ainda não existem escritórios comerciais estabelecidos, mas dois representantes já se encontram fora do País. Esta ideia inicial de marcar presença no exterior, de acordo com informações cedidas, ainda é mantida.

O objetivo desta nova empresa é tornar-se uma das líderes do segmento nos próximos dez anos. Para tanto, a mesma disponibiliza de R\$ 6 bilhões para a construção de três polos produtivos nos Estados de São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul, totalizando 10 usinas novas em operação até 2015. A escolha da Região Centro-Oeste do Brasil ocorreu em virtude de alguns fatores, dentre eles, a localização estratégica em vista do polo que está sendo viabilizado na Região, com a construção de futuras unidades industriais, que deverão facilitar o escoamento dos produtos; e a expansão de fronteiras, uma vez que, na visão da empresa pesquisada, não teria possibilidade de aumentar a competitividade da empresa se fossem instaladas usinas no interior de São Paulo, já bastante saturado.

A empresa já está comercializando álcool carburante e, conforme a observação feita pela Sra. Miucha Andrade, neste momento, toda a produção está sendo destinada ao mercado interno, embora, que a empresa possua uma estratégia deliberadamente internacional para o futuro próximo. Isso se deve à existência de diversas barreiras externas, principalmente, que inviabilizariam a exportação de grande parte da produção do álcool carburante de imediato. Estes obstáculos, na opinião das entrevistadas, incluem questões tarifárias, burocráticas, e protecionistas, uma vez que, nos principais mercados de destino, os subsídios agrícolas inviabilizam uma penetração maior do produto. A empresa está trabalhando para contornar estes obstáculos desde o início de suas operações, para que possa se expandir internacionalmente em um segundo momento, sendo que as previsões feitas são para 2015, quando toda a estrutura que está sendo construída entrará em operação.

Com relação à sua rede de parceiros, a empresa possui contatos nacionais e internacionais nas áreas de biotecnologia para desenvolvimento de pesquisas para a produção do álcool carburante feito a partir da fermentação do bagaço da cana e para o melhoramento genético desta matéria-prima. Estes últimos aspectos foram corroborados pelas entrevistadas, que demonstraram os esforços para estabelecer parceiros dentro e fora do País, não apenas em termos de biotecnologia, mas também parceiros comerciais e de logística.

Outra vantagem que diferencia a empresa de suas concorrentes são os altos investimentos em logística para que os objetivos mencionados sejam eficientemente alcançados, tanto no Brasil, quanto no exterior. Apesar de

existirem mais planos e projetos do que ações concretas, a empresa tem participação em alcodutos, hidrovias e terminais modernos, que deverão levar o etanol produzido aos portos e mercados.

Como confirmado pela entrevistada, pode-se dizer que o conhecimento constitui, de fato, uma vantagem competitiva, pois é evidente a influência do perfil dos quatro sócios, que são especialistas do setor. Um deles, o Sr. Eduardo Pereira de Carvalho, foi presidente da UNICA durante sete anos, até ser substituído por Marcos Jank em junho de 2007. Esta é uma importante associação representativa do setor sucro-alcooleiro do Brasil, especificamente dos produtores do Estado de São Paulo, tendo mais de 110 usinas associadas e cuja missão é "liderar o processo de transformação do tradicional setor de cana-de-açúcar em uma moderna agroindústria capaz de competir de modo sustentável no Brasil e ao redor do mundo nas áreas de álcool carburante, açúcar e bioeletricidade" (UNICA, 2008).

A comercialização é outro importante pilar da empresa e, para garantir o atendimento dos mercados nacional e internacional, a organização atua como uma *trading*, de maneira a integrar produtores independentes à sua cadeia, conseguindo sinergia entre a produção e a comercialização. De acordo com as entrevistadas, a empresa pode ser considerada verticalmente integrada, na medida em que coordenam todas as atividades da cadeia de produção, à exceção da distribuição.

No que se refere à preparação para a internacionalização, pode ser observado que a empresa vem promovendo campanhas publicitárias e ações de marketing fora do Brasil para familiarizar o público com a empresa e a marca ETH. Foram feitas campanhas nos Estados Unidos, tendo sido publicadas peças durante cinco meses em uma revista de renome e grande circulação do país chamada *Florida Trends*, que pode ser comparada à Revista Exame brasileira.

A empresa ainda não estabeleceu especificamente em que países pretende atuar. Os critérios para a escolha dos países pode ser considerados econômicos, pois levam em conta as demandas locais pelo produto. A Ásia ainda não foi considerada como um mercado a ser alcançado, pois ali mantém-se uma resistência - principalmente por parte do Japão - à utilização do etanol, o que pode dificultar o fechamento de potenciais contratos de venda.

Ao ser questionada sobre o perfil de novo empreendimento internacional da empresa, a Sra. Miucha Andrade responde afirmativamente, dizendo que acredita que a empresa tenha nascido, de fato, global, mesmo que isto não seja a prioridade imediata. Além disso, afirmou acreditar que existe uma tendência ao estabelecimento de novos empreendimentos internacionais no setor. A cana-de-açúcar desponta como uma das fontes mais produtivas de combustíveis alternativos e afirmar que o álcool carburante contribui para a fome no mundo aplica-se apenas ao álcool carburante produzido a partir do milho, e não à cana.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pelo que foi exposto até o momento, algumas das tendências apontadas anteriormente podem ser comprovadas. O caso estudado consiste em uma empresa de grande porte, que surgiu tal como é através de expressivos investimentos da Organização Odebrecht, tradicional em outros setores que não o sucro-alcooleiro. Existe, de fato, uma tendência cada vez maior à entrada de grupos no setor, sejam estrangeiros ou não, em virtude das boas oportunidades que se vislumbram, principalmente no cenário internacional. Deve-se deixar claro, entretanto, que será analisado apenas o caso estudado, não se fazendo quaisquer generalizações para o setor. Tendo-se observado tais considerações, evidencia-se que existem determinadas características, presentes no caso exposto, que permitem a aplicação do conceito de *International New Ventures* (INVs), segundo a definição exposta no referencial teórico da pesquisa.

Observando-se o caso da ETH Bioenergia, é possível identificá-la claramente como um caso de novo empreendimento internacional, uma vez que se trata de um empreendimento novo, criado em 2007, e com foco, sobretudo, no atendimento ao mercado externo, ainda que em um segundo momento. Isto pode ser comprovado pela data de fundação da empresa, sua intenção de ser internacional e pelas ações adotadas para que isto se concretize. Conforme estabelecido pelos autores Oviatt e McDougall, a empresa possui, de fato, uma orientação internacional inata. Mesmo que o produto ainda esteja em desenvolvimento, existe a intenção clara de inseri-lo no mercado internacional.

As ações de marketing fora do Brasil para familiarizar o principal mercado potencial com a empresa, além do estabelecimento de pontos de contato em dois

países antes mesmo de ter iniciado suas operações no mercado interno, são fortes indícios de que a empresa está se preparando para a internacionalização. Além disso, observa-se que os principais gestores da empresa possuem um profundo conhecimento sobre o setor, além de perfil e experiência internacionais.

Os expressivos investimentos em tecnologia para tornar o produto mais competitivo, a busca e estabelecimento de importantes parcerias para este fim também indicam que a organização se mostra preocupada com seus diferenciais dentro e fora do mercado doméstico. A escolha da Região Centro-Oeste, em vez do Sudeste tradicional; os aportes significativos em logística; e a infraestrutura também revelam a intenção da empresa de aproveitar as vantagens que a Região terá com o alcoduto, facilitando o escoamento da produção para os principais portos brasileiros.

Com relação à internalização de atividades dentro da cadeia de valor e às estruturas de governança, pode-se dizer que a empresa coordena muitas atividades de sua cadeia de produção. Esta estrutura verticalmente integrada em praticamente toda sua totalidade não é frequente no setor. Muitas usinas dependem de terceiros para comercializar seus produtos seja no mercado externo, seja no mercado interno. Assim, pode-se entender que a estrutura adotada pela empresa é, de fato, alternativa em relação ao seu setor de atividades.

Já em relação às vantagens de localização, o Brasil apresenta, de fato, vantagens em relação a outros países para a produção de etanol. O estabelecimento de infraestrutura nos Estados Unidos e Europa, indica que a empresa, ao estabelecer sua estratégia de inserção no mercado internacional, procura se aproveitar das vantagens de localização, aproximando-se dos principais mercados potenciais da empresa. Com relação à sustentabilidade de sua estratégia e presença de recursos únicos, acredita-se que os investimentos em infraestrutura e o conhecimento que vem sendo desenvolvido podem ser considerados fundamentais para que a empresa se destaque no setor.

Além disso, pode-se concluir, com base na análise feita e na teoria abordada, que se trata de um empreendimento internacional geograficamente focado (Figura 2). Foi considerado que a empresa em questão, dentro de seu

setor, coordena muitas atividades dentro da cadeia de valor e atua, ainda, em poucos países. Assim, a empresa deverá atender a uma necessidade específica de um grupo não muito grande de clientes. A demanda pelo álcool carburante é específica e ainda são poucos os países que o utilizam em larga escala, como o Brasil ou os Estados Unidos.



Figura 2: Tipos de novos empreendimentos internacionais - Quadrante ETH

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall (1994)

Deve-se ressaltar, entretanto, que a empresa ainda não consegue prever a porcentagem da produção que deverá ser destinada a mercados externos, bem como os percentuais do faturamento que deverá ser obtido com vendas internacionais em virtude das barreiras apresentadas ao produto para que o mesmo seja comercializado fora do país. O que se analisou no presente trabalho, foi, de fato, a intenção e orientação estratégica internacional de uma empresa recentemente estabelecida, cujas principais operações devem ocorrer em um futuro próximo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que o mercado internacional do álcool carburante se tem mostrado bastante promissor, e, dessa forma, vem atraindo investimentos significativos para o setor sucro-alcooleiro do Brasil. Entretanto, ainda existem diversas barreiras a uma maior comercialização deste produto internacionalmente, além

de obstáculos que possibilitem a sua classificação como uma *commodity* internacional. O Brasil, apesar de possuir um mercado interno de álcool carburante consolidado, significativo e com vasta experiência no setor, não pode ignorar as oportunidades que se vislumbram para o produto fora do país. Por isso, deve empenhar-se para viabilizar mais acesso dos produtores brasileiros ao mercado internacional e para aumentar a produção do País, pois, mesmo sendo um dos maiores produtores e exportadores do produto, o Brasil ainda não possui capacidade suficiente para suprir toda a demanda internacional.

Com base em tudo o que foi exposto até o momento, pode-se dizer que o caso da ETH Bioenergia consiste, de fato, em um novo empreendimento internacional. A intenção de se inserir no mercado internacional desde a fundação, os investimentos para transpor barreiras que se apresentam ao comércio internacional do álcool carburante em primeiro momento, além dos esforços para familiarizar mercados potenciais com a empresa e estabelecer pontos fora do país em menos de um ano desde sua fundação corroboram os conceitos teóricos apresentados.

A definição de Oviatt e McDougall (1994) é a de que novos empreendimentos internacionais são aqueles negócios que, desde sua concepção, buscam desenvolver vantagens competitivas através do uso de recursos e oportunidades de vendas em outros países. No caso da ETH Bioenergia, esta intenção estratégica de ser internacional é, realmente, inata, sendo que, desde sua fundação, esforços deliberados vêm sendo realizados no sentido de preparar a empresa para a internacionalização. A opinião das entrevistadas de que a empresa nasceu internacional contribui para que se possa enquadrar este empreendimento na teoria estudada.

Conclui-se, portanto, que existem exemplos que permitem afirmar que há casos de novos empreendimentos internacionais inseridos no setor sucro-alcooleiro, embora, ainda haja possibilidade de estabelecimento de políticas de controle para novos investimentos e regulamentações para o mercado interno, segundo afirmado pelo Sr. Pádua Rodrigues, em entrevista concedida em 27 de abril de 2009.

7.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Existem alguns pontos que limitam este estudo, embora não contrariem os aspectos mencionados anteriormente. Alguns autores, que estudam o fenômeno da internacionalização inata, acreditam que ele ocorra em pequenas e médias empresas. Ainda que não haja consenso a respeito deste ponto, deve-se considerar que, de fato, a empresa estudada não possui pequeno porte, nem alta restrição de recursos. Ao contrário, trata-se de um grande empreendimento, que possui respaldo de um grande grupo industrial, o Odebrecht. Além disso, trata-se de um caso que foi identificado no setor como exemplo de novo empreendimento internacional, segundo os conceitos desenvolvidos pelos autores Oviatt e McDougall, não havendo a pretensão de generalizar-se as conclusões obtidas para todo o setor.

Feitas as devidas observações e concluindo-se que o estabelecimento de novos empreendimentos internacionais com vistas à exploração do álcool carburante pode ser considerado uma tendência no setor, sugere-se para estudos posteriores buscar mais casos que possam ser considerados novos empreendimentos internacionais, bem como o estudo das razões estratégicas pelas quais empreendimentos com tal perfil vêm surgindo em um setor com demanda interna tão significativa.

È importante destacar que, levando-se em conta o dinamismo do setor e o tamanho do mercado nacional, nada impede que este tipo de empresa repense sua orientação para o mercado internacional e redirecione sua produção para o mercado interno. Os cronogramas dos projetos de construção de novas usinas também poderão sofrer mudanças pelo impacto da atual crise mundial, que tem afetado diretamente ao setor.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA-Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2008). *Vendas atacado mercado interno por tipo e empresa - combustível flex fuel*. Recuperado em dezembro de 2008, de http://www.anfavea.com.br/tabelas/autoveiculos/tabela08_vendas.pdf.

Biodiesel BR. (2008). *Próalcohol - Programa Brasileiro de Álcool*. Recuperado em novembro de 2008, de <http://www.biodieselbr.com/proalcohol/pro-alcohol.htm>.

- BNDES-Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. (2007). *Carteira do BNDES para setor de açúcar e álcool já soma R\$ 19,7 bilhões*. Recuperado em junho de 2008, de http://www.bndes.gov.br/noticias/2007/not271_07.asp.
- Diário do Nordeste. (2008). *Carros flex impulsionam mercado*. Recuperado dezembro de 2008, de <http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?Codigo=362589>.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of Business Studies*, 11, (1), 9-31.
- ETH Bioenergia. *Notícias*. 2008. Recuperado em julho de 2008, de <http://www.eth.com.br/website/noticias/noticias.asp?pagina2=&nv=0&pv=0&Pag=2>.
- Iglesias, R.M.; Veiga, P.M. (2002). Promoção das Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In BNDES. *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro.
- Jank, M.S. (1996). *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidência no sistema de carnes*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, (1), 22-32.
- Kim, C. (2007). *Estratégias de internacionalização de empresas exportadoras do Estado do Paraná e o papel dos agentes de exportação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- MECAS. *Etanol: perspectivas para el comercio mundial hasta 2015*. 2008. Recuperado novembro de 2008, de <http://www.isosugar.org/PDF/MECAS%20%20STUDIES%20list%20-%20May%202008.pdf>.
- Ministério da Agricultura. (2008). *Relação das unidades produtoras cadastradas no departamento da cana-de-açúcar e agroenergia*. Recuperado em junho de 2008, de http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/USINAS_DESTILARIAS/USINAS_CADASTRADAS/UPS_30-06-2008_0.PDF.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994, março). Toward a theory of *International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, (25), 45-64.
- _____. (2005, janeiro). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, (36), 2-8.
- Prado, E.P.V. & Takaoka, H. (2001). Um modelo para análise da terceirização da tecnologia de informação. *Seminário de Administração*, 5, São Paulo, SP, Brasil.

- PROTEFER. (2007). *Contrato internacional de álcool sai do papel*. Recuperado em março de 2008, de <http://www.protefer.com/noticias.php?ver=40>.
- Myers, M. *Qualitative research in information systems*. Recuperado em novembro de 2008. de <http://www.auckland.ac.nz/msis/isworld/>.
- Ramos, H.R.; Soares, M.C. & Almeida, M.I.R. (2008). A Internacionalização do álcool carburante: um estudo do setor sucro-alcooleiro do Brasil. *Congresso Internacional de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia*, 21, Santiago de Chile.
- Ramos, H. R.; Soares, M.C. Etchebarne, M.S.; Geldres, V.V. & Almeida, M.I.R. (2008). A internacionalização do setor sucro-alcooleiro do Brasil através da teoria de Born global. *Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia*, 2, Lisboa, Portugal.
- Rasmussen, E.S. & Madsen, T.K. (2002). The Born global Concept. *EIBA Conference*, 28, Atenas, Grécia.
- Rialp-Criado, A.; Rialp-Criado, J. & Knight, G.A. (2002). *The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-global: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?* Universidad Autònoma de Barcelona. Série "Documents de treball". Número 11.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrall-Hill.
- Seifert Jr., R. & Fernandes, B.H.R. (2005). A formação de esquemas interpretativos em empreendimentos nascidos globais: o caso da Trikke. *Workshop em Internacionalização de empresas*, 5, Rio de Janeiro, Brasil.
- Tribuna Popular. *Brasil exporta 87% mais álcool aos EUA em junho, diz AIE*. 2007. Recuperado em abril de 2008, de <http://tribunapopular.wordpress.com/2007/08/30/brasil-exporta-87-mais-alcool-aos-eua-em-junho-diz-aie/>.
- UNICA. (2004). *Açúcar e álcool do Brasil. Commodities da Energia e do Meio Ambiente*. 2004. Recuperado em janeiro de 2006, de <http://www.portalunica.com.br/>.
- _____. (2008). *Histórico e Missão*. Recuperado junho de 2008: de <http://www.unica.com.br/quemSomos/texto/show.asp?txtCode={A888C6A1-9315-4050-B6B9-FC40D6320DF1}>.
- Welbourne, T.M.; De Cieri, H. (2001, junho). How new venture initial public offerings benefit from international operations: a study of human resource value. *International Journal of Human Resources Management*, 12, (4), 652-668.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The free press.

_____. (1993). Transaction Cost Economic and Organizational Theory. *Journal of Industrial Corporate Change*, (2), 107-156.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zylberstajn, D. (1995) *Economia dos custos de transação: conceitos e aplicação ao estudo do agribusiness*, Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.