

ANÁLISE DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE BOVINA: ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE SINOP DO GRUPO *ALPHA*

Marillian Vitória Alves de Faria

Universidade Federal de Mato Grosso - marillianfaria@gmail.com

Lígia Maria Heinzmann

Universidade Federal de Mato Grosso - ligiamhz@hotmail.com

RESUMO

A extensão territorial, as condições climáticas e os programas voltados para a sanidade animal posicionam o Brasil como um dos maiores produtores de carne bovina (ABIEC, 2011). O Estado de Mato Grosso no ano de 2010 deteve o maior rebanho bovino do país, 28.757.438 milhões de bovino. Esta pesquisa analisa as exportações de carne bovina da unidade de Sinop do Grupo *Alpha* entre 2005 e 2010. O foco se concentra nas exportações de carne *in natura* e outras miudezas comestíveis de bovino. A pesquisa foi classificada como um estudo de caso, uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e corte longitudinal. As informações foram coletadas por meio documental e entrevista. A unidade exportadora analisada está entre os vinte e dois frigoríficos exportadores do Estado. Como principais resultados: a unidade exporta para nove países; infere-se que apresenta habilidade em construir e reconfigurar competências internas para atender as exigências do mercado, porém, encontra algumas dificuldades para exportar.

Palavras-chave: Bovino. Carne *in natura*. Exportação.

ANALYSIS OF BEEF EXPORTS: A CASE STUDY UNIT SINOP THE ALPHA GROUP

ABSTRACT

The territorial extent, conditions climate and programs for animal health position Brazil as a major producer of beef (ABIEC, 2011). The state of Mato Grosso in 2010 had the largest cattle herd in the country, 28,757,438 million cattle. This research analyzes the beef exports of unit Sinop the Alpha Group between 2005 and 2010. The focus is on exports of fresh beef and other edible bovine offal. The research was classified as a case study, a descriptive, approach qualitative and longitudinal section. The information was collected through interviews and documents. The export unit is considered among the twenty-two refrigerators of State. The results main: the unit exports to nine countries, it is inferred that features ability to build and reconfigure internal skills to meet the demands of the market, however, found some difficulties to export.

Keywords: Bovine. Fresh beef. Exportation.

1 INTRODUÇÃO

A extensão territorial, as condições climáticas, os programas voltados para a sanidade animal e segurança do alimento posicionam o Brasil como um dos maiores produtores de carne bovina e com grande potencial para atender as exigências do mercado externo (ABIEC, 2011). Em 2008, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes, o Brasil liderou o ranking dos maiores exportadores de carne bovina no mundo, somando o volume de 2,2 milhões de toneladas e receita cambial de US\$ 5,3 bilhões.

Mato Grosso é o terceiro maior Estado em extensão geográfica do Brasil, apresenta uma vasta extensão para a criação bovina. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1996, o Estado de Mato Grosso possuía 15.573.095 milhões de cabeças bovinas e no ano de 2010 passou a ter 28.757.438 milhões, um aumento de 84,66%. Segundo o Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA, 2011) e Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA) de 1996 a 2008 as exportações cresceram em torno de 964%, saindo de 21.395 para 227.731 toneladas.

Esta pesquisa busca analisar as exportações de carne bovina da unidade de Sinop do Grupo *Alpha* no período compreendido entre 2005 a 2010. Também verificar os principais produtos exportados, os principais países compradores e as dificuldades para realizar as exportações. Em outubro de 2010, havia vinte e duas plantas frigoríficas no Estado de Mato Grosso cadastradas na ABIEC (2011).

O estudo reveste-se de importância por abordar um tema que é relacionado a uma característica do Estado de Mato Grosso, ser um exportador de carne bovina, e poderá servir de fonte de pesquisa para futuros estudos.

Além da introdução tem-se no capítulo dois o referencial teórico. Na sequência apresenta-se o capítulo três com os procedimentos metodológicos do estudo. A análise dos dados está apresentada no capítulo quatro e por fim, as considerações finais seguidas das referências.

2 BREVE REVISÃO SOBRE COMÉRCIO EXTERIOR E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No Brasil, o governo federal em 1968, criou uma série de estímulos para incrementar as vendas externas, principalmente de produtos manufaturados. Os resultados foram surpreendentes e o país registrou nessas últimas décadas um volume expressivo de operações internacionais. Exportar passou a ser uma questão de sobrevivência em um mundo cada vez mais integrado e globalizado (BEHRENDTS, 2006; SANDIM; KAWAHARA; HEINZMANN, 2011).

O comércio exterior é uma atividade multidisciplinar que exige uma abordagem técnica que está pulverizada em várias áreas do conhecimento. O conjunto de conhecimentos que compõem o comércio exterior encontra-se nos ramos da ciência como o direito, a economia e a administração (SOARES, 2004; SANDIM; KAWAHARA; HEINZMANN, 2011).

Com relação às teorias de internacionalização, David Ricardo em 1817 publicou sua obra "Princípios de Economia Política e Tributação" onde descrevia a Teoria das Vantagens Relativas ou Vantagens Comparativas como também é conhecida (SOARES, 2004). Coutinho *et al.* (2005) entendem que para David Ricardo, o comércio internacional permitia ganhos para todos, mesmo para os países que não possuíssem vantagens absolutas em relação aos outros.

David Ricardo considerava que a produtividade do trabalho variava entre as indústrias e entre os países de acordo com os fatores de produção. Para identificar se um país possui vantagem relativa, é necessário analisar o custo de oportunidade do país, que é a quantidade monetária ou física de um bem que um país deixa de produzir para produzir outro bem (SOARES, 2004).

Por sua vez, Coutinho *et al.* (2005) descrevem que "os países deveriam se especializar em bens nos quais tivessem vantagem comparativa, aumentando sua produção doméstica". Devendo exportar o restante da produção que o mercado interno não absorve, e importar do mercado externo, outros bens "a um preço menor que o de produzi-los internamente".

A internacionalização é um processo que decorre ao longo do tempo, apresentando várias dimensões diferentes. É por meio deste processo que as empresas desenvolvem operações fora de seus países de origem, as matérias-primas, produtos acabados e etapas da cadeia de valor estão inclusos neste processo (DIB; CARNEIRO, 2006). As teorias de internacionalização procuram descrever como as empresas decidem ingressar em mercados internacionais. São classificadas em teorias econômicas, comportamentais e estratégicas. Nesta revisão serão abordadas primeiramente algumas teorias econômicas e depois teorias comportamentais.

2.1 Teorias Econômicas de Internacionalização

Em meados de 1960, a Nova Economia Institucional renovou a Escola Institucional, sendo Coase, Williamson e North as figuras centrais (SILVA FILHO, 2006). Por meio de uma pergunta proposta por Coase, surgiu a Teoria dos Custos de Transação. Os custos de transação são os custos que se fazem necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre as organizações, os indivíduos e os agentes econômicos (MACHADO *et al.*, 2004). Incluso aos custos de transação está inspecionar a qualidade e o desempenho dos produtos, estabelecer redes de fornecedores, gerenciar as relações industriais, as aquisições e o uso de informações, promover o produto, executar atividades pós-vendas e realizar a movimentação do pessoal e de material (TANURE; DUARTE, 2006).

Ainda para Tanure e Duarte (2006) a teoria dos custos de transação busca explicar a entrada de empresas no mercado internacional e, principalmente, a internacionalização das atividades, a escolha entre a contratação externa ou a estruturação da própria firma (a internalização) ao se organizar a atividade econômica em novos mercados.

O trabalho seminal de Williamson, em 1976, propõe que as transações entre as empresas sejam analisadas sob a perspectiva do ambiente e do comportamento humano. A incerteza e a complexidade compõem a perspectiva do ambiente, e estes ampliam os riscos de operar em mercados externos. O comportamento humano é composto pela racionalidade humana e pelo oportunismo. A racionalidade humana reduz a capacidade do empresário de identificar oportunidades, limitando-o àquelas alternativas presentes em seu mapa cognitivo (TANURE; DUARTE, 2006).

De acordo, com os riscos percebidos pela empresa e os custos da transação, a empresa deve escolher entre realizar as atividades na própria empresa ou contratar agentes externos. Tanure e Duarte (2006) ressaltam que a “estrutura adequada de governança é aquela que minimiza os custos totais de transação e produção”, devendo a própria firma realizar atividades (internalização) que lhe custe menos e delegar as outras atividades que os fornecedores façam de maneira mais competitiva.

Entre as décadas de 1970 e 1980, na Universidade de Reading, na Inglaterra, Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman desenvolveram a Teoria da Internalização da empresa multinacional, uma variante da Teoria dos Custos de Transação (TANURE; DUARTE, 2006). Para os autores, a teoria está baseada na premissa de que “quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações”. O foco da teoria é o grau das atividades internacionais realizadas inteiramente pela organização, de acordo com os custos de transação (DIB; CARNEIRO, 2006). Para a Teoria da Internalização, “qualquer produto ou serviço, tecnologia, *know-how* ou atividade” pode ser internalizado em outros países, desde que os benefícios sejam maiores que os custos gerados (DIB; CARNEIRO, 2006).

A premissa da teoria de internalização para Dib e Carneiro (2006) é que as empresas aproveitem as ineficiências dos mercados para maximizar seus lucros. Para eles, quando a internalização do mercado ultrapassa as fronteiras geográficas, surgem as multinacionais.

O trabalho de Dunning da Universidade de Reading (Inglaterra) resultou no Paradigma Eclético da produção internacional. Dib e Carneiro (2006) lembram que o Paradigma Eclético trata-se de um arcabouço analítico, que permite lidar tanto com a teoria Poder de Mercado quanto a Teoria da Internalização. A ideia proposta por Dunning era oferecer uma abordagem holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção, ou seja, identificando os motivos que levam uma empresa a produzir no exterior (ROSA, 2006).

Para Melsohn (2006) a teoria sugere que a decisão de produzir no local de origem da empresa ou de produzir no exterior depende da análise das vantagens da empresa, das características do país, das variáveis operacionais e das estratégias específicas da organização. Ainda

conforme o mesmo autor, a vantagem de localização, a abundância de recursos naturais e humanos, o *know-how* tecnológico disponível, a infraestrutura, o tamanho do mercado, a estabilidade política e econômica, e o regime cambial são fatores importantes. A localização é um importante fator de competitividade internacional, influenciando na atração de investimento direto de empresas de outros países e na internacionalização das empresas locais (ROSA, 2006).

2.2 Teorias Comportamentais de Internacionalização

Na década de 70 na Universidade de Uppsala, na Suécia, surge o Modelo de Uppsala baseado no trabalho seminal de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Valhne (1977). No modelo de Uppsala, os negócios internacionais passaram a ser observados tanto no foco econômico como no foco comportamental da organização. Durante estudos realizados nas firmas suecas Sandvik, Atlas, Copco, Facit e Volvo (FORTE; SETTE JUNIOR, 2005), algumas observações foram feitas. Notou-se que as trajetórias das firmas apresentavam algumas características comuns entre si, estas realizavam operações internacionais de forma sequencial, em “pequenos passos”, investindo no exterior, conforme maior fosse o conhecimento e a experiência adquirida no mercado.

Dessa forma, os teóricos do Modelo de Uppsala conceberam que o processo de internacionalização de uma empresa é realizado por meio de um “envolvimento gradual” entre esta e o mercado. O conhecimento e a experiência adquiridos no mercado são a base para tomada de decisões incrementais. Devido, a incerteza, o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha do modo de entrada são influenciados pelo resultado destas decisões (TANURE; DUARTE, 2006).

Para Tanure e Duarte (2006) a teoria objetiva explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam neste processo, sendo irrelevantes os motivos que fazem as empresas a investir no exterior. Ainda na linha comportamental, outro objetivo é destacado para o Modelo de Uppsala como as empresas escolhem os mercados e as formas de entrada quando almejam se internacionalizar (ROSA, 2006). Para Dib e Carneiro (2006) o comprometimento de recursos da empresa em qualquer país ou região ocorre conforme o *feedback* de experiência da região, sendo, este adequado aos interesses da empresa.

No Modelo de Uppsala o envolvimento entre a empresa e o mercado externo deve ser realizado gradualmente, este comportamento é nomeado por “cadeia de estabelecimento” (constituída de quatro estágios) fim de conhecer o mercado e, conseqüentemente, reduzir o risco percebido.

Forte e Sette Junior (2005) entendem que na cadeia de estabelecimento quanto maior o grau de conhecimento da firma sobre o mercado, maior a tendência de investir recursos neste. Tanure e Duarte (2006) consideram a cadeia de estabelecimento um movimento sequencial, sendo a aquisição de conhecimento e experiência, os primeiros passos do movimento necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa no mercado internacional.

O desconhecimento e a falta de recursos fazem com que empresas ingressem em um mercado estrangeiro com atividades que demandem baixo investimento, como a exportação esporádica ou não regular. Com o ganho de conhecimento, com a redução do risco percebido de investir no mercado e o com estímulo de conquistar novos mercados fazem com que às empresas comprometam recursos nos mercados estrangeiros. Os estágios da cadeia de estabelecimento são entendidos como uma continuação dos níveis crescentes de comprometimento de recursos, de aumento de controle, de exposição a riscos e potencial lucros, que vão da exportação não regular (estágio 1), da exportação via representante (estágio 2), do estabelecimento de uma filial de vendas no exterior (estágio 3), até a criação de uma subsidiária no exterior (estágio 4) onde será realizada a produção (TANURE; DUARTE, 2006).

Rosa (2006) lembra que nem sempre uma empresa passa por todas as fases da cadeia de estabelecimento, por terem experiências suficientes para pular etapas ou porque o mercado não deve ser grande o suficiente para requerer diferentes investimentos.

Por sua vez, a teoria de redes ou teoria de *network* fornece fundamentos teóricos para a compreensão da internacionalização das empresas (LEVY *et al.*, 2010). Esta teoria contribui para uma análise mais completa do processo de internacionalização, por reconhecer que as decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio, cultural e econômico que as empresas se encontram e pelos relacionamentos estabelecidos por estas.

Tanure e Duarte (2006) caracterizam a *network* como uma relação de longo prazo desenvolvida e mantida entre diferentes agentes econômicos que atuam em um mesmo mercado.

Para participar de uma *network* uma empresa deve ajustar a sua forma de atuação à de outras empresas, que compõem a *network*, e estar preparada para alocar recursos e tempo neste empreendimento (TANURE; DUARTE, 2006). Freitag e Amal (2008) lembram que para uma empresa entrar em uma *network* de outro país, é de extrema importância que os atores desta rede incentivem a interação e facilitem o processo de aprendizagem da empresa em relação ao mercado.

A *network* possibilita a empresa a ter acesso, conforme sua posição, a recursos que pertencem a outros agentes, únicos ou exclusivos destes, não podendo a empresa apropriar-se desses recursos, exceto pelo estabelecimento de vínculo de longo prazo com aqueles que os detêm (LEVY *et al.*, 2010). Ainda para os autores, em uma rede de relacionamento os vínculos podem ser estabelecidos, mantidos, desenvolvidos ou mesmo rompidos.

A teoria de *network* para Freitag e Amal (2008) mostrou-se relevante para as pequenas e médias empresas que poderiam obter melhor desempenho através da união de forças com outros grupos. Ou seja, por meio de uma rede de relacionamentos as pequenas e médias empresas encontram apoio para iniciar e manter o processo de internacionalização, e muitos outros benefícios.

Na perspectiva da *network* para Tanure e Duarte (2006) ingressar no mercado internacional deixa de ser um fato isolado de uma empresa para um amplo movimento de inserção de uma cadeia de relações empresariais. Dessa forma, participar de uma *network* pode forçar algumas empresas a se internacionalizar, por meio da exportação ou da criação de uma subsidiária no exterior.

Levy *et al.* (2009), apresentam que as *networks* pode ser horizontais e verticais. As horizontais são uma cooperação entre empresas que objetivam resolver um problema em comum, como melhorar a eficiência produtiva, usufruir das oportunidades de mercados com a mobilização e compartilhamento de recursos. Enquanto as verticais referem-se à cooperação entre clientes, fornecedores e produtores que formam a cadeia produtiva, agregando valor ao produto ao longo da cadeia produtiva e dividem os lucros e os riscos ao longo da produção e distribuição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda a caracterização da pesquisa, o universo e a amostra estudado e as técnicas de coleta de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para realização desta pesquisa a forma de investigação escolhida foi o estudo de caso. Para Yin (2005) o estudo de caso representa uma estratégia quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco, do estudo, se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Conforme Roesch (1999) o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Yin esclarece que o estudo de caso tanto pode trabalhar como evidência quantitativa ou qualitativa. Entretanto, este considera mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa. Roesch (1999) ressalta que os delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação, portanto, o uso de ambas as formas busca melhorar a efetividade da pesquisa. Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa.

Esta pesquisa foi classificada como descritiva. Para Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor salienta que entre as pesquisas descritivas, há as que têm por objetivo estudar as características de um grupo.

A pesquisa procurou identificar a evolução das exportações da empresa no período compreendido entre 2005 e 2010, assim classificando o corte do estudo como longitudinal.

3.2 Coleta de Dados

Gil (2007) destaca que o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa, pelo fato de utilizar mais de uma técnica. Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias. Foram realizadas análises de documentos e informações cedidas por órgãos governamentais e não governamentais, como a Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC), Sistema *Aliceweb*, ABIEC e IMEA. Para a consecução da pesquisa, utilizou-se a Nomenclatura Comum do Mercosul (NMC), o código 02.02.30, que representa as carnes de bovino *in natura*, desossada, congeladas, e o 02.06.29, que representa outras miudezas comestíveis de bovinos, congeladas, para pesquisar no sistema *Aliceweb*.

A pesquisa também utilizou como instrumento de coleta de dados uma entrevista, realizada com a pessoa responsável pelo setor de exportação da unidade de Sinop do Grupo *Alpha*.

3.3 Universo e Amostra

Esta pesquisa escolheu o segmento de carne bovina do Estado de Mato Grosso para a sua consecução. Este segmento no ano de 2011 era composto por vinte e duas plantas frigoríficas, dentre essas, uma foi selecionada para ser o objeto de estudo. Na Figura 1 estão mencionadas as plantas frigoríficas.

Município	Plantas Frigoríficas
Água Boa	JBS S.A.
Alta Floresta	JBS S.A.
Araputanga	JBS S.A.
Barra do Garças	JBS S.A.
Cáceres	JBS S.A.
Colider	JBS S.A.
Confresa	Independência S.A.
Cuiabá	JBS S.A.
Diamantino	JBS S.A.
Juara	JBS S.A.
Matupá	JBS S.A.
Matupá	Vale Grande Indústria e Comércio de Alimentos S.A. – Frialto
Mirassol D'Oeste	BRF Brasil Foods S.A.
Paranatinga	Marfrig Alimentos S.A.
Pedra Preta	JBS S.A.
Pontes e Lacerda	Independência S.A.
Rondonópolis	Frigorífico Mataboi S.A.
S. J. Quatro Marcos	JBS S.A.
Sinop	Rodopa Exportação de Alimentos e Logística LTDA – TATUIBI
Sinop	Vale Grande Indústria e Comércio de Alimentos S.A. – Frialto
Tangará da Serra	Marfrig Alimentos S.A.

Várzea Grande	Sadia S.A.
---------------	------------

Figura 1: Plantas Frigoríficas no Estado e Municípios.

Fonte: Adaptado da ABIEC (2011)

Observa-se que destas, doze plantas são pertencentes a um mesmo grupo (JBS S.A.), ou seja, 54,5% das plantas frigoríficas exportadoras do Estado de Mato Grosso pertencem a um grupo. O universo considerado foi de 22 plantas frigoríficas do Estado e a amostra foi à unidade de Sinop do assim denominado Grupo *Alpha*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente apresenta-se a caracterização do Grupo *Alpha* e na sequência a análise e discussão dos dados da unidade de Sinop.

4.1 Caracterização do Grupo *Alpha*

Em 1996, o Grupo *Alpha* iniciou suas atividades de abate de animais em frigorífico na cidade de Sinop, localizada no norte do Estado de Mato Grosso. O Grupo se expandiu pelo Estado, construiu uma segunda unidade em Matupá – MT, que iniciou as atividades de abate no ano de 2000 e em apenas um ano, tornou-se exportadora. Em 2004, o Grupo *Alpha* adquiriu 50% de outra empresa de abate de animais, situada em Nova Canaã.

No ano de 2007, muitas oportunidades foram identificadas pelo Grupo, ocasionando avanços ao mesmo. Em janeiro de 2007, o Grupo iniciou a construção de sua quarta unidade em Ji-Paraná, no Estado de Rondônia, a qual é uma das maiores e mais modernas da América do Sul. Em março de 2007, adquiriu a unidade de Sorriso, Mato Grosso. Em julho de 2007, iniciou a construção da unidade em Tabaporã. Em outubro de 2007, iniciou a construção da unidade de Itaberaí, no Estado de Goiás.

Em 2008, o Grupo adquiriu mais uma unidade em Iguatemi, no Estado de Mato Grosso do Sul. E em março de 2008, devido à necessidade de atender o mercado de varejo, *food service*, o Grupo implantou um Centro Distribuidor em Jundiaí, no Estado de São Paulo. A Figura 2 apresenta os estados brasileiros em que o Grupo *Alpha* está presente.



Figura 2: Estados em que o Grupo *Alpha* está presente

Fonte: Grupo *Alpha* (2011).

Para dar suporte aos frigoríficos, o Grupo dispõe de duas unidades de confinamento, uma localizada em Sinop e outra em Matupá (MT). E também, o Grupo é proprietário da Transportadora *Alpha* (possui cem veículos, os quais atende o Grupo e a terceiros) e uma Usina de Biodiesel, em Sinop.

Segundo o Grupo *Alpha*, a sua missão é “buscamos construir uma empresa de referência no setor alimentício que possa se destacar no dia a dia pelo crescimento e a excelência de nossos produtos”.

A excelência e a qualidade dos produtos da empresa são reconhecidas por seus compradores. Para obter tais características, a empresa adota programas de qualidade que norteiam suas atividades, como: as boas práticas de fabricação (BPF), o procedimento padrão de higiene operacional (PPHO), a análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), a manutenção industrial (MI), o abate humanitário (AH) – conjunto de procedimentos técnicos e científicos que garantem o bem-estar dos animais desde o embarque na propriedade rural até o abate no frigorífico, a auditoria interna (AI), o controle integrado de pragas (CIP), o material de risco específico (MRE) – programa implantado para prevenir contaminações pelos materiais considerados de risco para Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE), a conhecida febre-aftosa, aos produtos alimentícios produzidos pelo Grupo, o procedimento sanitário operacional (PSO), o credenciamento de fornecedores de matéria-prima, insumos e serviços e o programa de treinamento.

Para obter a Garantia de Qualidade o Grupo *Alpha* conta com profissionais qualificados, que estão em constante aperfeiçoamento. O Grupo está habilitado para exportar seus produtos para a União Europeia (UE), África, América Central, América do Sul e Ásia. O Grupo exporta para os países da Europa, Hong Kong, Egito, Kuwait, Rússia, Ucrânia, Líbano, Vietnã, Montenegro, Ghana, Emirados Árabes, Moldova, Cingapura, Peru, Venezuela, Kazaquistão, Palestina, Líbia, Gabão, Bahrain, Argélia, Irã, Abidjan e Luanda.

A empresa investiu em modernas instalações as quais foram projetadas para atender os mais exigentes mercados, e investe em seus colaboradores, para que sejam devidamente capacitados e motivados para oferecerem os melhores produtos ao mercado. A estratégia utilizada pela empresa é estar localizada próxima da matéria-prima.

Na unidade de Sinop a área construída do frigorífico é de 14 mil metros quadrados, detém capacidade de abate de 730 animais/dia, e de desossa de 3,3 mil peças/dia. Tem habilitação para exportar para a União Europeia, Cingapura, Egito, Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Peru, Rússia e outros países.



Figura 3: Unidade Sinop.
Fonte: Grupo Alpha (2011).

Na unidade de Matupá o frigorífico apresenta 14 mil metros quadrados construídos. Este realiza abate de 850 animais/dia, e desossa de 4 mil peças/dia. Possui habilitação para exportar para União Europeia, Argélia, Cingapura, Egito, Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Peru, Ucrânia, Venezuela e Estados Unidos.

Na unidade de Nova Canaã a área construída do frigorífico é de 8 mil metros quadrados, esta unidade realiza somente o abate de animais, sendo de 750 animais/dia. Está habilitada para exportar para o Egito, os Emirados Árabes Unidos, a Hong Kong, o Peru, a Ucrânia e a Venezuela. E por sua vez, na unidade de Tabaporã a capacidade projetada é para 1000 animais/dia, entretanto, a empresa não forneceu sua capacidade atual.

4.2 Análise e Discussão dos Dados da Unidade de Sinop

As exportações da unidade de Sinop iniciaram em 2005, esta unidade exporta carne bovina *in natura* congelada para o exterior, sendo este o carro chefe de suas exportações, e também exporta outras miudezas comestíveis bovina congelada. A empresa faz parte do grupo das 80% das empresas do Estado de Mato Grosso que exportam carne *in natura* congelada (MUCELLINI, 2010).

A unidade utiliza como diferencial a qualidade para ser competitiva no mercado internacional.

A produção total da unidade diária refere-se ao abate de 730 animais/dia e desossa de 3,3 mil peças/dia, entre 25% a 50% é destinado ao mercado externo. Assim, 25% a 50% do faturamento de vendas desta unidade são provenientes do mercado externo.

Esta unidade da empresa exporta para onze países Rússia, Hong Kong, Cingapura, Qatar, Emirados Árabes Unidos (EAU), República Democrática do Congo, Egito, Angola, Peru, Turquia e Kosovo. Porém, na pesquisa constatou-se que a Turquia e Kosovo não importaram produtos no período analisado.

De acordo com Sabadin (2006) os países da União Europeia preferem carnes nobres proveniente do traseiro do animal, os países do Oriente Médio optam por cortes do traseiro, corte do dianteiro e costela, por sua vez, os países da Europa Oriental e a Rússia compram cortes do dianteiro, os países da Ásia importam do Brasil cortes do traseiro, recortes e miúdos.

A Figura 4 apresenta como foram as exportações de carne bovina *in natura* congelada dos países importadores da unidade de Sinop no período compreendido entre 2005 e 2010.

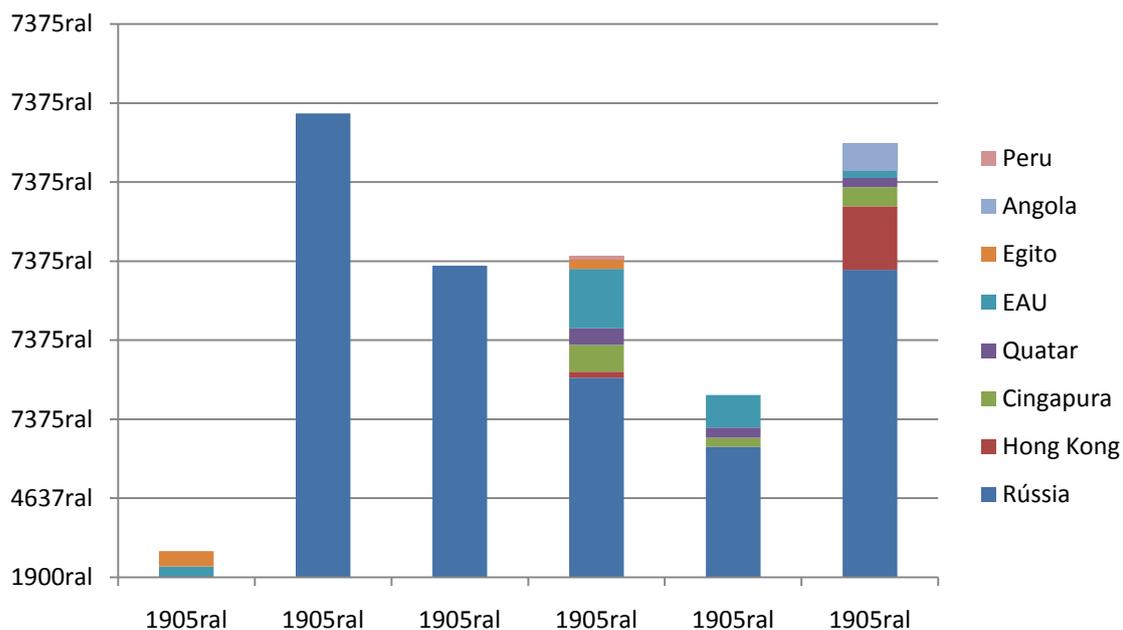


Figura 4: Valor em US\$ FOB exportado de carne bovina *in natura* para os países importadores

Fonte: Resultado da pesquisa, adaptado do Sistema Aliceweb – MDIC (2011).

No final de 2005, a Rússia fechou seu mercado para os Estados do Mato Grosso do Sul (MS), São Paulo (SP) e Paraná (PR), devido ao surto de febre aftosa no MS e PR. Entretanto, o problema sanitário que atingiu esses Estados não impediu que o Brasil continuasse exportando e superasse o volume e os valores financeiros dos anos anteriores (SABADIN, 2006).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as exportações destinadas ao mercado russo devem ter a certificação do SIF. O comércio de carnes, em geral, com a Rússia é instável devido à adoção frequente de medidas sanitárias. Entretanto, em 24/03/2006, o Governo da Federação Russa baixou a Decisão nº 159, determinando que as medidas veterinárias para a importação de animais vivos e

produtos animais para o espaço de alfandegário da Rússia não devem contradizer o Código Sanitário dos Animais Terrestres da Organização Mundial da Saúde Animal.

Deste modo, com a aplicação efetiva dessa decisão influenciará na maior previsibilidade das medidas SPS adotadas pelo governo da Rússia (MAPA, 2011). O SPS é um acordo de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias, cujo objetivo é garantir as medidas sanitárias e fitossanitárias, elaborados por países membros da Organização Mundial do Comércio, não sejam ou transformem em obstáculos desnecessários ao comércio (CAINT, 2011).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) analisa as principais questões sanitárias e fitossanitárias tratadas entre o Brasil e os seus trinta principais parceiros comerciais de produtos agrícolas. Estes principais parceiros comerciais são África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Argélia, Argentina, Bangladesh, Canadá, Chile, China, Coreia do Sul, Egito, Emirados Árabes, Estados Unidos, Hong Kong, Iêmen, Indonésia, Irã, Japão, Malásia, Marrocos, México, Nigéria, Romênia, Rússia, Suíça, Tailândia, Taiwan, União Européia, Uruguai e Venezuela.

No âmbito nacional, a carne bovina *in natura* é o quarto produto mais importado pela Angola (MAPA, 2011). Devido, a ocorrência de febre aftosa no País em 2005 as autoridades angolanas restringiram às importações ao MS e aos Estados vizinhos (MT, GO, PR, SP E MG). Somente em setembro de 2006, a restrição aos Estados vizinhos foi suspensa para as carnes sem osso e dezembro do mesmo ano para bovinos vivos e material genético de bovinos (MAPA, 2011).

A unidade de Sinop exportou carne bovina *in natura* congelada para o Egito em 2005 e em 2008. O Egito também importou outras miudezas comestíveis bovina congelada, em 2008 e 2009. A Figura 5 representa as exportações em US\$ FOB das outras miudezas comestíveis bovina congelada da unidade.

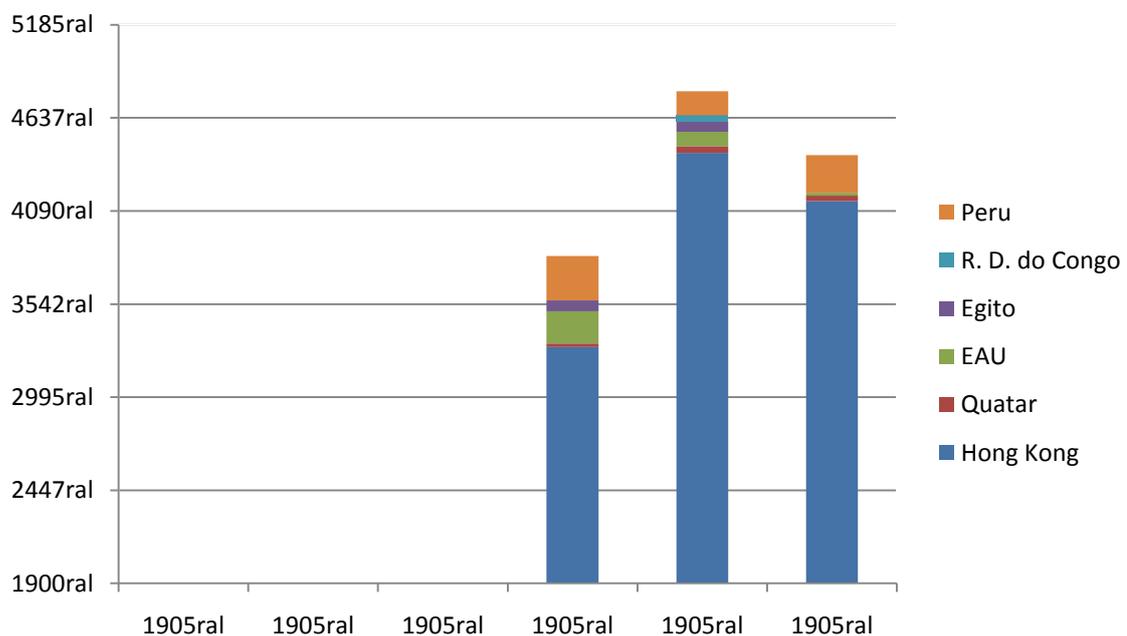


Figura 5: Exportação de outras miudezas comestíveis bovina congelada em US\$ FOB.

Fonte: Resultado da pesquisa, adaptado do Sistema *Aliceweb* – MDIC (2011).

De acordo o National Geographic (2008) em torno de 84,9% da população egípcia segue o Islamismo. Dessa forma, a unidade de Sinop obedece aos rituais islâmicos de abate e tem a Certificação de Abate Islâmico, chamado de Certificado *Halal* ou *Halal Slaughtering Certificate*. Conforme Sabadin (2006) os habilitados para a produção de carne com esta certificação devem ter a área do abate ou gancho da linha de produção voltado para Meca, sendo auxiliados por uma bússola, para correta direção. O processo consiste no abate por degola completa, sendo executado e

supervisionado por representantes islâmicos selecionados, em horários específicos de acordo a religião islâmica.

De acordo com o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a Liga Árabe é composta por Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos (EAU), Egito, Marrocos, Argélia, Síria, Kuwait, Iêmen, Tunísia, Bahrein, Jordânia, Iraque, Sudão, Somália, Omã, Qatar, Mauritânia, Djibuti e Ilhas Comores, esta liga ampliou o comércio bilateral com o Brasil.

Dos onze países importadores da unidade de Sinop (inclusive Kosovo e Turquia), três participam da Liga Árabe: Qatar, Egito e EAU. Nesses países e na Turquia, mais de 90% da população segundo Tarrass (2010) é islâmica, dessa forma, observa-se o crescente mercado islâmico, e a necessidade de se adequar as suas exigências.

Por sua vez, Sabadin (2006) relata que as exigências dos mercados externos para a compra de carne bovina *in natura* nos países asiáticos variam conforme o país, porém ressalta que basicamente são solicitados o SIF (serviço de inspeção federal), a APPCC (a análise de perigos e pontos críticos de controle) e o ritual religioso Halal.

A carne bovina *in natura* é o quarto principal produto em exportação brasileira para os EAU, juntamente com a carne de frango *in natura* representam 87% do total exportado em produtos agropecuários (MAPA, 2011). Ainda conforme o MAPA não há entre o Brasil e os EAU discussões sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias que dificultem o comércio entre os dois países.

No final de 2005, os EAU suspenderam a compra de “animais susceptíveis à febre aftosa e seus produtos” dos Estados de MS, PR e SP, a suspensão durou até abril de 2007. Conforme o Mapa (2011), outros Estados brasileiros não sofreram restrições. No entanto, a unidade de Sinop, durante 2006 e 2007 não exportou para o EAU. Nos anos de 2005, 2008, 2009 e 2010 ocorreram exportações.

De acordo com o MAPA (2011), não há discussão sobre os temas de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SPS) com Hong Kong. Não foram constatadas restrições comerciais ao Brasil e ao Estado de Mato Grosso por Hong Kong. Ainda conforme o MAPA a quantidade de miudezas de carne bovina exportada para Hong Kong é superior à quantidade de carne bovina *in natura* congelada.

Conforme a Central Islâmica de Alimentos Halal (CIBAL HALAL), há em Hong Kong cerca de 96.000 pessoas seguidoras da religião islâmica, ou seja, 1,6% da população total do país compram alimentos com certificação Halal. Assim como Hong Kong, Cingapura possui compradores de carnes com certificação Halal. Conforme Tarrass (2010) a população islâmica em Cingapura é 15%, da população total do país, ou seja, 728.481 habitantes. As exportações de carne bovina *in natura* congelada da unidade iniciaram em 2008.

Em torno de 95% da população total do Qatar é islâmica, ou seja, consumidores de alimentos *halal* (alimentos permitidos). As exportações da unidade de carne bovina *in natura* para o Qatar iniciaram em 2008, assim como as exportações de outras miudezas comestíveis bovina congelada.

As exportações de miudezas comestíveis bovina congelada para o Peru iniciaram em 2008 e em 2009 a unidade exportou os mesmos produtos para a República Democrática do Congo.

Dentre os países importadores da unidade de Sinop, excluindo Kosovo e a Turquia que não tiveram registro de importações no período analisado, três importam somente carne bovina *in natura* congelada (Angola, Cingapura e Rússia), cinco países importam tanto carne bovina *in natura* congelada como outras miudezas comestíveis bovina congelada (Egito, EAU, Hong Kong, Peru, Qatar), e um país importa apenas outras miudezas comestíveis congeladas de bovino (República Democrática do Congo).

A unidade de Sinop, considerada pela classificação do MDIC (que leva em conta a faixa de valor exportado) como uma empresa de médio porte, conseguiu inserir-se no mercado externo juntamente com a expansão do mercado brasileiro na exportação de carne bovina. Tanure e Duarte (2006) entendem que a exportação é o modo de entrada no mercado internacional com menor risco envolvido comparado aos outros modos de inserção.

Uma empresa ao decidir o modo de inserção deve considerar os custos envolvidos para negociar, monitorar e controlar as organizações, os indivíduos e os agentes econômicos, os

chamados custos de transação (Machado *et al.*, 2004). Esses custos influenciam na estrutura de governança da empresa no mercado externo. A unidade de Sinop é exportadora e o Grupo *Alpha* não conta com filiais ou escritórios fora do país. Não fez parte dos objetivos da presente pesquisa apurar se o Grupo tem interesse em instalar uma planta fora do país.

As exportações realizadas pela unidade são realizadas pela própria empresa e por meio de *trading companies*. As *trading companies* são empresas comerciais exportadoras que realizam intermediações de transações comerciais.

Apesar de a unidade realizar exportações desde 2005, esta se encontra no primeiro estágio (exportação não regular) da cadeia de estabelecimento do Modelo de Uppsala, pelo fato, das exportações estarem condicionadas aos pedidos dos países importadores, e na ausência destes não haverá exportação.

A cada ano, a participação brasileira no comércio internacional vem crescendo, com destaque para a produção de carne bovina, suína e de frango. Deste modo, há interesse por parte do MAPA em regulamentar e controlar mercadorias de origem animal a serem exportadas, atestando sua qualidade e segurança. O Ministério conjuntamente com as secretarias de agricultura Estaduais promove ampla fiscalização, visando à conformidade entre a legislação de inspeção industrial e sanitária brasileira e as normas de sanidade exigidas pelos países importadores.

A unidade de Sinop destaca as inspeções do MAPA e do Sistema de Informação Gerenciais de Importação e Exportação do Vigiagro (SIGVIG). O Sistema SIGVIG atende a necessidade de gerenciamento e controle do recebimento, envio e fiscalização das mercadorias importadas e exportadas por meio dos portos, aeroportos e fronteiras, com um cadastro único dos estabelecimentos, representantes autorizados e de requerimentos de importação e exportação. Os produtos exportados pela unidade são inspecionados pelo DIPOA (Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal) por tratar-se de mercadorias destinadas ao mercado interestadual e internacional. Todas as unidades do Grupo *Alpha* contam com o Serviço de Inspeções permanente composta por Médicos Veterinários do MAPA, assim como, inspetores qualificados para a execução de toda rotina de inspeção da indústria.

A unidade exporta carne bovina *in natura* congelada e outras miudezas comestíveis bovina congelada, cujos preços dos produtos são inferiores aos preços de carnes processadas, configurando um problema, pelo fato, das exportações apesar de altos volumes arrecadaram baixo valor monetário, em comparação a mesma quantia exportada de carne bovina processada.

De acordo com Sabadin (2006) a política cambial é um dos fatores que contribuíram para o crescimento das exportações brasileiras de carne bovina. Em 1999, a adoção do câmbio flutuante pelo governo brasileiro e a desvalorização do real frente ao dólar contribuíram para o aumento das exportações de carne bovina, tornando o produto mais competitivo. O comportamento do câmbio influencia a rentabilidade da cadeia exportadora, momentos de instabilidade cambial prejudicam o planejamento empresarial dos frigoríficos e o desempenho da balança comercial.

Para a unidade, a oscilação do dólar é a principal dificuldade encontrada. As doenças que atingem os bovinos, como a “vacca louca” e a febre aftosa em alguns momentos foram fatores de reduções e interrupções das exportações da unidade. O Estado de Mato Grosso está inserido no circuito “área livre da febre aftosa com vacinação”, o que impede que exporte para alguns mercados consumidores.

Diferente de outros mercados, os países árabes impõem maiores restrições de ordem religiosa e burocrática (SABADIN, 2006). O aumento das exportações de carne bovina para esses países demonstra que as empresas que atendem esse mercado, são flexíveis e inovadoras, a unidade de Sinop, uma dessas, apresenta habilidade em construir e reconfigurar competências internas para atender as exigências desse mercado.

As dificuldades e incertezas envolvidas com as negociações da unidade de Sinop provêm principalmente da oscilação do dólar e das guerras em alguns países importadores, fato comum em algumas regiões da Ásia e da África, com as quais a unidade mantém negociações. A ausência de portos e o transporte são outras dificuldades encontradas pela unidade para exportar seus produtos.

A dificuldade para escoar os produtos se deve a distância geográfica da unidade de Sinop dos portos e as condições precárias das rodovias.

De acordo com a entrevistada a representativa diferença de fuso horário com os países importadores é um contra tempo enfrentado pela unidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as exportações de carne bovina da unidade de Sinop do Grupo *Alpha* no período compreendido entre 2005 a 2010. Também verificou os principais produtos exportados, os principais países compradores e as dificuldades para realizar as exportações. Por meio da análise dos dados acredita-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

A unidade de Sinop buscou o mercado externo não pelo fato do mercado mato-grossense e brasileiro não absorver a produção, mas sim pelas oportunidades de adentrar neste mercado e pelos retornos gerados ao Grupo *Alpha*.

Considerando os modos de inserção no mercado internacional, a unidade utiliza o modo de exportação, ou seja, se encontra no primeiro estágio da cadeia de estabelecimento do Modelo de Uppsala, pelo fato das exportações estarem condicionadas aos pedidos dos países compradores.

A unidade no período analisado exportou para nove países: três importaram somente carne bovina *in natura* congelada (Angola, Cingapura e Rússia), cinco países importaram tanto carne bovina *in natura* congelada como outras miudezas comestíveis bovina congelada (Egito, EAU, Hong Kong, Peru, Qatar) e um país importou apenas outras miudezas comestíveis congeladas de bovino (República Democrática do Congo).

O cumprimento dos requisitos do abate islâmico é de grande importância para unidade, pelo fato de sete dos nove países importadores serem compradores da carne com Certificação Halal. A unidade apresenta a capacidade e a habilidade de adequar os seus processos a esse exigente mercado.

Com relação à unidade participar de uma *network*, durante uma conversa informal, a entrevistada comentou sobre situações na quais os produtos da unidade são exportados por outras empresas, para completar a carga destas. Esta parceria entre as empresas pode ser caracterizada como uma *network* horizontal.

E como principais dificuldades a unidade se depara com a oscilação do dólar, com as incertezas decorrentes das guerras em alguns países importadores, a distância geográfica dos portos, as condições em que se encontram as rodovias e a dificuldade para escoar os produtos.

E por fim, como um fator limitador deste estudo, tem-se o fato de ter sido realizado um estudo de caso, ou seja, os seus resultados encontrados não podem ser generalizados.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. **Estatísticas**. 2010. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/estatisticas.asp>>. Acesso em: 23 de out. 2011.

BEHRENDTS, F. L. **Comércio exterior**. 8 ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

CAINT. Coordenação Geral de Articulação Internacional. 2011. Disponível: <<http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas>>. Acesso em: 02 de nov. 2011.

CIBAL HALAL. Central Islâmica de Alimentos Halal. Disponível em: <<http://www.cibalhalal.com.br/br/home-mainmenu-1.html>>. Acesso em: 29 de out. 2011.

COUTINHO *et al.* Estudo comparativo das Teorias de Comércio Exterior: de Smith a Porter. In: **Revista de Gestão USP**. v. 12, nº 4, p.101-103. São Paulo. 2005.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. XXX EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, Bahia. 2006.

FREITAG, A. R.; AMAL, M. **Estratégias e determinantes da internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs)**: abordagem da teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. XXXII EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

FORTE, S. H.; SETTE JUNIOR, E. L. **Grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará**. XXIX EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, DF. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 de jul. 2011.

IMEA. Instituto Mato-grossense de Economia e Agropecuária. Disponível em: <<http://www.imea.com.br/>>. Acesso em: 10 de mai. 2011.

INDEA. Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.indea.com.br/>>. Acesso em: 10 de mai. 2011.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. October, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p 23-32, 1977.

LEVY *et al.* O uso de *networks* no processo de internacionalização: aplicação a pequena e médias empresas. In: **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 5. n. 1. p. 50-83, jan./jun. 2010.

MACHADO *et al.* **Teoria dos custos de transação: um estudo multi-casos de empresas integradas verticalmente**. XI Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP. 2004.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. – Brasília: Mapa/ACS. 2011. Disponível em: <<http://www.mapa.gov.br>>. Acesso em: 10 de out. 2011.

MELSOHN, M. C. M. **Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. 109. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2006.

MUCELLINI, A. B. **Os efeitos da exportação de carne bovina sobre o nível de emprego na indústria frigorífica de Mato Grosso**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Mato Grosso.



Faculdade de Economia. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e Desenvolvimento Regional. Cuiabá – MT. 2010.

NATIONAL GEOGRAPHIC. **Documentário**. São Paulo: Abril 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, P. R. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre – RS. 2006.

SABADIN, C. **O Comércio internacional da carne bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Agronegócios (Consórcio entre Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e a Universidade Federal de Goiás). Campo Grande – MS. 2006.

SANDIM, M. S.; KAWAHARA, E. S.; HEINZMANN, L. M. Análise das exportações de milho em grão do Estado de Mato Grosso no período de 2001 a 2010. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. v. 10, n. 19, Cascavel, PR. 2011.

SILVA FILHO, E. B. **A economia dos custos de transação e a abordagem das competências:** elementos para uma teoria institucionalista unificada da firma. Porto Alegre, 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação. Porto Alegre – RS. 2006.

SISTEMA ALICEWEB. Disponível em: <<http://aliceweb2.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 05 de jun. de 2011.

SOARES, C. C. **Introdução ao comércio exterior:** fundamentos teóricos do comércio internacional. Ed. Saraiva. 2004.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

TARRASS, D. A. Núcleo de Desenvolvimento do Conceito Halal Industrial do Brasil. Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal (CIBAL HALAL). 2010.

WILLIAMSON, O. E. The economics of internal organization: exit and voice in relation to markets and hierarchies. **The American Economic Review**. v. 66, n. 2, p. 369-377, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.