

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

RAFAELA FUGA DE OLIVEIRA

**ESTUDO DE CASO: A INSERÇÃO DA BSBIOS NOS ESTADOS UNIDOS**

Porto Alegre,  
2011

RAFAELA FUGA DE OLIVEIRA

ESTUDO DE CASO: A INSERÇÃO DA BSBIOS NOS ESTADOS UNIDOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Negócios Internacionais.

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira.

Porto Alegre,

2011

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Plano de análise de dados. ....	33
Tabela 2 – Inserção no mercado norte-americano.....	38
Tabela 3 – Caracterização do mercado.....	40
Tabela 4 – <i>Trade-offs</i> .....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
2.1 OBJETIVOS .....	8
2.1.1 Objetivo geral.....	8
2.1.2 Objetivos específicos.....	8
2.2 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>3 REFERENCIAL TEORICO</b> .....	<b>10</b>
3.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	10
3.1.1 Marketing internacional .....	10
3.1.2 Aspectos do ambiente no mercado interno .....	11
3.1.3 Aspectos do ambiente no mercado externo .....	11
3.1.4 Adaptação ambiental.....	12
3.2 MODO DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	12
3.2.1 Exportação direta e indireta.....	12
3.2.2 Contratuais.....	13
3.2.3 Investimentos .....	14
3.2.4 Investimento estrangeiro direto .....	15
3.2.5 Estratégias genéricas .....	17
3.3 MIX DE MARKETING .....	18
3.3.1 Produto .....	18
3.3.2 Ponto ou praça .....	20
3.3.4 Preço .....	22
3.3.5 Promoção.....	24
3.4 ENVOLVIMENTO NO <i>MARKETING</i> INTERNACIONAL .....	25
3.4.1 Atuação indireta no mercado externo .....	25
3.4.2 Atuação esporádica no mercado externo .....	25
3.4.3 Atuação regular no mercado externo .....	25
3.4.4 <i>Marketing</i> internacional e <i>marketing</i> global.....	26
3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS.....	26
3.5.1 Economia .....	26
3.5.2 Política .....	27
3.5.3 Demografia .....	28
3.5.4 Cultura.....	29
3.6 BSBIOS .....	29
<b>4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
4.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP. ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE .....	32
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	34
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>36</b>
5.1 ANALISAR A INSERÇÃO DA BSBIOS NO MERCADO NORTE-AMERICANO.....	36
5.2 CARACTERIZAR O MERCADO.....	38
5.3 IDENTIFICAR OS TRADE-OFFS DA OPERAÇÃO .....	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O biodiesel é um combustível renovável, feito a partir de plantas (óleos vegetais) ou de animais (gordura animal) que pode ser utilizado tanto em carros como em caminhões, no entanto apenas em motores a diesel. Atualmente, no Brasil, o biodiesel vendido nos postos possui 5% de biodiesel e 95% de diesel (B5), portanto, este combustível é um substituto do diesel. No Brasil, existem diversas espécies vegetais que podem ser usadas na produção do biodiesel, como o óleo de girassol, de amendoim, de mamona, de soja, entre outros (BIODIESELBR, 2011).

Este trabalho visa analisar o processo de internacionalização da empresa Bsbios para o mercado norte-americano de biodiesel, como se deu a entrada da empresa no mercado, bem como identificar os *trade-offs* da operação, através da caracterização do mercado e da empresa, sugerindo melhorias. Desta forma, estas informações serão apresentadas no capítulo 1 deste trabalho, visando um maior entendimento sobre o assunto.

O capítulo dois trás a definição do problema de pesquisa bem como os objetivos geral e específicos e a justificativa da escolha do tema. O capítulo 3, por sua vez, aborda a fundamentação teórica a respeito do tema, cuja pesquisa teve como fontes sites como o do Ministério de Minas e Energia, e a própria empresa envolvida na pesquisa além de pesquisa bibliográfica de obras de autores como Cateora e Graham (2009) e Keegan e Green (2000) abordando temas como marketing internacional e envolvimento internacional da empresa.

O referencial ainda aborda estratégias competitivas de indústrias, baseado na obra de Michael Porter (1947), trazendo também citações de Kotler sobre o Mix de Marketing. O terceiro capítulo explica o método de pesquisa utilizado no trabalho, no caso, uma pesquisa de campo e o quarto e último capítulo traz as conclusões e sugestões de melhora, assim como de novas pesquisas a serem aprofundadas.

O capítulo 4 apresenta o método da pesquisa em questão, um estudo de caso e os capítulos 5 e 6 apresentam respectivamente a análise dos resultados e as conclusões do trabalho.

Cabe ainda ressaltar a importância que esta pesquisa tem perante a sociedade e estudantes em geral. Este trabalho contribuirá para todos terem um maior entendimento sobre as vantagens da busca de novos mercados no mundo inteiro, com foco principalmente nas relações comerciais entre Brasil e EUA. Além disso, este trabalho também visa colaborar com a empresa em questão e seus diretores a fim de que o projeto continue crescendo.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Bsbios, fundada em 15 de abril de 2005 com finalidade de produzir biodiesel, possui uma moderna planta industrial, localizada estrategicamente em Passo Fundo/RS, perto da produção de soja e canola, suas principais fontes de matéria-prima. Sua capacidade instalada atual é de mais de 160 milhões de litros de biodiesel por ano e, foi a partir de junho de 2007 que se iniciou a produção de biodiesel. Com laboratórios completos, todos os testes e análises são realizados na empresa mesmo, o que garante a eficiência do processo (BSBIOS, 2011).

Um mês após o início da produção, a empresa assinou um contrato com o Executivo de Passo Fundo, viabilizando o uso de 30% de biodiesel na frota de veículos a diesel da prefeitura da cidade, o que gerou um consumo de 500 mil litros de biodiesel por ano. Nesse mesmo ano, a empresa ainda ganhou a concessão do direito de uso do selo combustível do Ministério de Desenvolvimento Agrário, o que gerou vantagens como redução de PIS e COFINS além do uso da marca do Selo Combustível Social para promoção comercial. Este selo é concedido pelo Ministério aos produtores de biodiesel que promovam a inclusão social e o desenvolvimento regional, através da geração de emprego e renda para os agricultores enquadrados no PRONAF.

A partir de 2008, a Bsbios inaugurou uma unidade que atua no recebimento de cereais como soja, canola, milho e trigo, facilitando a comercialização da safra dos produtores. Em março do mesmo ano, a Bsbios foi a primeira empresa no Brasil a receber a autorização da ANP para exportar biodiesel. No ano de 2009, a empresa passou a atuar também no estado do Paraná, onde firmou um acordo com o governo, que adotou o B100 da Bsbios como principal combustível utilizado na frota de ônibus da capital Curitiba. Ainda neste ano, a empresa iniciou a construção de uma esmagadora de grãos e dos silos para armazenagem de grãos e farelos, o que possibilita a verticalização da cadeia produtiva.

No ano de 2010, a empresa passa a ter sua segunda unidade de recebimento de grãos, em Cruzaltinha/RS, onde há capacidade para 18.000 toneladas de grãos de soja e canola. Desde então, a empresa recebeu prêmios e homenagens além de colocar em operação sua esmagadora de grãos.

Desta forma, cabe ressaltar que os biocombustíveis são fontes de energia que não contribuem para o acúmulo de gases do efeito estufa na atmosfera, pois esses, gerados na sua queima, são reabsorvidos no crescimento da safra seguinte, portanto, há um equilíbrio entre a emissão e a absorção de poluentes. Além disso, os biocombustíveis que contêm oxigênio em

sua composição, como é o caso do biodiesel, ajudam a reduzir as emissões de monóxido de carbono (CO) quando adicionados aos combustíveis fósseis, o que representa menos poluição atmosférica local (BIODIESELBR, 2011).

Quanto à produção de biodiesel no Brasil, a previsão é de que até 2012 o mercado firme 1 bilhão de litros produzidos por ano de biodiesel B2 e, a partir de 2013, a demanda deverá subir para 2,4 bilhões de litros anuais. Sendo assim, é possível perceber que o Brasil possui grande potencial produtor e também exportador do produto. Atualmente existem 11 usinas autorizadas a exportar biodiesel no Brasil sendo que a Bsbios é a sexta maior produtora do Brasil em volume produzido. Além disso, o potencial de consumo de biodiesel no mundo é estimado em 41 bilhões de litros anuais segundo o parlamento europeu e o Brasil é o quinto maior produtor de oleaginosas para produção de biodiesel (BIODIESELBR, 2011).

Nos Estados Unidos, por outro lado, a principal matéria prima utilizada é a soja, complementada com óleos de fritura usados e reciclados. A principal motivação no país, para uso do biodiesel é a qualidade do meio ambiente, hoje, os americanos estão se preparando para a utilização desse combustível, principalmente nas grandes cidades e o país possui capacidade produtiva de aproximadamente 210 a 280 milhões de litros por ano e os cuidados com o meio ambiente tem se tornado cada vez mais expressivos no país (BIODIESELBR, 2011).

A utilização de biodiesel nos Estados Unidos tem se dado através do B20, mistura de óleo diesel com 20% de biodiesel, definição fixada pela norma ASTM D-6751, que também baseia o Programa Americano de Biodiesel em pequenos produtores. Porém, o diesel americano possui menor carga tributaria, ou seja, apenas a renúncia fiscal não viabiliza o biodiesel. Além das medidas de caráter tributário, outros incentivos à produção tem sido adotados como o *Commodity Credit Corporation Bioenergy Program*, que subsidia a aquisição de matérias-primas para fabricação de etanol e biodiesel.

Desta forma, faz-se necessário criar um estudo que esclareça quais as vantagens e desvantagens de se instalar no mercado norte-americano visto que o país também é um produtor de biodiesel. Assim, questiona-se: Quais os *trade-offs* vivenciados pela Bsbios no seu processo de internacionalização para o mercado norte americano?

## 2.1 OBJETIVOS

### 2.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a inserção da Bsbios no mercado norte-americano bem como identificar os *trade-offs* da operação.

### 2.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) apresentar a Bsbios;
- b) analisar sua inserção no mercado norte-americano;
- c) caracterizar o mercado;
- d) identificar os *trade-offs* da operação.

## 2.2 JUSTIFICATIVA

A questão do biodiesel é um tema muito atual pois a preocupação com o meio ambiente tem se tornado cada vez mais discutida no mundo todo. Energia limpa e biocombustíveis são temas muito delicados e que envolvem o bem estar de toda a sociedade. Desta forma, este trabalho se torna importante pois trata de um assunto recente, e tem o objetivo de identificar as vantagens e desvantagens de se instalar no exterior para produzir biodiesel num dos maiores mercados consumidores desse produto.

O desenvolvimento do mesmo se torna viável, na medida em que a autora possui conhecimentos necessários para isso, bem como contará com entrevistas com profissionais da área e pesquisas em documentos sobre o assunto. Além disso, é de interesse da empresa ter conhecimento de seus *trade-offs* para identificar pontos fracos e assim, melhorá-los. O

trabalho pode, ainda, colaborar com novas empresas que tenham interesse em possuir instalações nos Estado Unidos.

O biodiesel é um combustível renovável, feito a partir de plantas (óleos vegetais) ou de animais (gordura animal) que pode ser utilizado tanto em carros como em caminhões, no entanto apenas em motores a diesel. Atualmente, no Brasil, o biodiesel vendido nos postos possui 5% de biodiesel e 95% de diesel (B5), portanto, este combustível é um substituto do diesel. No Brasil, existem diversas espécies vegetais que podem ser usadas na produção do biodiesel, como o óleo de girassol, de amendoim, de mamona, de soja, entre outros (BIODIESELBR, 2011).

Nota-se também, a oportunidade de se estar no mercado norte-americano já que os Estados Unidos são um país flexível a novas tecnologias e não são detentores de grandes quantidades de petróleo para fornecer combustível à população. Temos ainda enfrentado um freqüente aumento de preços dos combustíveis devido, entre outros fatores, a carga tributária incidente sobre a gasolina, sendo assim, com uma carga tributaria reduzida devido ao fato de ser energia limpa, os preços tornam-se mais baixos.

### **3 REFERENCIAL TEORICO**

#### **3.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

##### **3.1.1 Marketing internacional**

Marketing internacional é o desempenho de atividades empresariais designadas para planejar, definir preços, promover e dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários, em mais de um país, visando o lucro (CATEORA E GRAHAM, 2009, p. 9).

Segundo os autores, a diferença entre marketing doméstico e marketing internacional é apenas a de que o marketing internacional ocorre em mais de um país e a isto, deve-se a complexidade e a diversidade encontrada nas operações internacionais. O objetivo é o mesmo, gerar lucro através da promoção, da definição de preços e da distribuição de produtos para o mercado. A singularidade do marketing internacional está na quantidade de problemas desconhecidos e na variedade de estratégias necessárias para se lidar com os diversos níveis de incerteza encontrado nos diferentes mercados externos (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Existem diversos fatores incontroláveis que podem afetar o resultado financeiro de uma instituição, entre eles a concorrência, as restrições legais, controles governamentais, clima, inconstância de consumidores, etc., são fatores que o planejamento de marketing não pode controlar ou exercer influencia sobre, no entanto, pode ajustar-se a eles de maneira consistente, buscando trazer resultados satisfatórios. Portanto, o desafio do marketing é justamente moldar os elementos controláveis como produto, preço, promoção, distribuição e pesquisa dentro da estrutura de elementos incontroláveis do mercado como concorrência, política, legislação comportamento do consumidor e nível tecnológico, a fim de atingir os objetivos do planejamento (CATEORA E GRAHAM, 2009).

O marketing internacional, lida com dois níveis de incerteza incontrolável ao mesmo tempo, que são criadas pelos elementos incontroláveis de todos os ambientes de negócios, sendo que cada país apresenta seu conjunto particular de fatores. Cada país de destino das operações tem problemas distintos envolvendo algum ou todos os elementos incontroláveis.

Desta maneira, quanto maior o numero de países que a empresa for operar, maior a variedade de fatores ambientais estrangeiros que ela terá de enfrentar (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### **3.1.2 Aspectos do ambiente no mercado interno**

Os aspectos no mercado interno incluem elementos no país de origem que podem influenciar o sucesso de um empreendimento estrangeiro. Um exemplo que Cateora e Graham, 2009 citam é uma decisão que envolva a política externa do país de origem, que pode trazer efeitos diretos no sucesso do marketing internacional de uma empresa. Porém, mudanças na política externa, podem também acarretar efeitos positivos na medida em que pode oferecer tratamento privilegiado a determinados países. Algumas vezes, esta mudança na política externa dos países pode ocorrer devido ao *lobby*<sup>1</sup> praticado por companhias com interesse significativo no país.

A economia domestica também exerce grande influência na posição competitiva de uma empresa em mercados externos. A capacidade de investir em instalações em outros países e no mercado interno depende muito da vitalidade da economia doméstica, se a economia interna não vai bem, podem ser impostas restrições contra aquisições e investimentos em outros países para fortalecer a economia interna (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Outro fator de grande influência na internacionalização das empresas é a concorrência no país de origem. Esta, afeta os planos para seus mercados internos e internacionais. Além das restrições impostas pelo mercado interno, ainda existem as impostas pelo ambiente de cada país estrangeiro (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### **3.1.3 Aspectos do Ambiente no Mercado Externo**

Os fatores incontroláveis no mercado externo ocorrem em um número bem maior que no mercado interno, portanto, a avaliação desses elementos costuma envolver doses

---

<sup>1</sup> *Lobby*: pressão praticada por pessoas, grupos ou empresas para terem seus interesses atendidos

substanciais de choque econômico, político e cultural nos seus programas de marketing internacional. Estes fatores são elementos críticos nas decisões de negócios e, operando em diversos países, a empresa poderá encontrar extremos opostos. As mudanças que podem ocorrer em um curto espaço de tempo é um dos problemas causados por uma virada drástica no clima econômico, político e cultural (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Outros fatores que influenciam o sucesso no ambiente internacional são o nível tecnológico, a estrutura de distribuição a geografia e a infra-estrutura do país de destino das operações. São estes os principais causadores de incertezas e que devem ser cuidadosamente analisados na hora de dar início a uma operação no exterior. Além disso, as questões enfrentadas no exterior, geralmente aumentam devido ao *status* de empresa estrangeira, o que dificulta a avaliação correta dos negócios internacionais. Este *status* tem duas dimensões, sendo estrangeira por ser controlada por estrangeiros e por ser a cultura do país anfitrião estrangeira para sua direção (CATEORA E GRAHAM, 2009).

#### **3.1.4 Adaptação ambiental**

Para adaptar-se a um mercado externo, faz-se necessária a interpretação de forma eficaz do impacto e da influencia de cada um dos elementos acima citados, para cada mercado no qual queira a empresa se instalar. Diferenças culturais são os principais problemas encontrados nos investimento estrangeiros, visto que alguns gestos e reações podem ter interpretações diferentes em cada país (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### **3.2 MODO DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

#### **3.2.1 Exportação direta e indireta**

A maioria das empresas começa sua expansão no mercado internacional com a exportação, o que muitas vezes, pode ser a única maneira para ter seu produto vendido no mercado externo, como é o caso de pequenas empresas. A exportação pode ocorrer de três

maneiras: exportação indireta, exportação cooperativa e exportação direta (KOTABE E HELSEN, 2000).

Na primeira delas, a empresa utiliza um intermediário de seu país para vender no exterior, podendo ser uma comercial exportadora, uma trading ou um corretor. Desta forma, a empresa obtém conhecimento sobre o mercado estrangeiro e também corre poucos riscos, pois de maneira geral, não é exigido grande investimento de recursos. Contudo, esta estratégia também tem desvantagens como, por exemplo, o fato de que a empresa possui pouco ou nenhum controle da maneira como seus produtos são vendidos no exterior (KOTABE E HELSEN, 2000).

Ainda segundo Kotabe e Helsen (2000), na exportação cooperativa, a empresa entra em acordo com outra companhia, que usará a sua rede de distribuição para vender os bens no exterior. Esta estratégia é utilizada por empresas que não estão dispostas a comprometer recursos para estabelecer distribuição própria, mas desejam ter algum controle sobre suas operações internacionais. Uma maneira muito utilizada de exportação cooperativa é a exportação casada, onde a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa para vender seus bens no mercado internacional.

Já com a exportação direta, a empresa cria sua própria estrutura interna de exportação e negocia com um intermediário baseado no mercado estrangeiro. Segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 253) “Uma vez que o potencial de vendas internacionais se torne substancial, a exportação direta torna-se, freqüentemente mais atrativa do que a indireta”. Optando pela exportação direta, o exportador tem maior controle sobre suas operações no exterior, o que faz com que o potencial de vendas e lucro seja mais significativo se comparado com as outras formas de operar no mercado internacional.

### **3.2.2 Contratuais**

O licenciamento é uma transação contratual entre uma empresa licenciadora, que oferece ativos a uma empresa estrangeira, e uma empresa licenciada, que paga *royalties* a licenciadora. Os ativos que podem fazer parte de um acordo de licenciamento incluem marcas registradas, know-how tecnológico, processos de produção, patentes, entre outros (KOTABE E HELSEN, 2000).

O licenciamento pode ser um meio rentável de penetração em mercados estrangeiros, pois, na maioria dos casos não demanda muitos recursos da empresa, sendo assim especialmente atraente para pequenas. Ao contrário da exportação, o licenciamento permite ao licenciador contornar as barreiras à importação ou até mesmo ter acesso a mercados totalmente fechados, entretanto, as receitas decorrentes de um licenciamento podem ser menores se comparada com outros modos de entrada (KOTABE E HELSEN, 2000).

Outra forma contratual de entrada no exterior é através de franquias. O *franchising* é um acordo onde o franqueador dá ao franqueado o direito de utilizar o conceito do negócio e a marca registrada do produto ou serviço em troca do pagamento de royalties. Utilizando-se desta forma de investimento, as empresas podem expandir seu negócio para o exterior com um investimento mínimo, no entanto, o lucro do franqueador é muito menor do que poderia ser obtido se a empresa abrisse seu próprio negócio no exterior (KOTABE E HELSEN, 2000).

Também pode ser realizado um contrato de produção, onde a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes ou todo o produto. A diminuição dos custos é o principal motivo pelo qual as empresas buscam o contrato de produção, esse objetivo pode ser alcançado através de processos de produção intensivos em mão-de-obra viáveis em países onde os salários são baixos. Geralmente os países escolhidos são os que oferecem maiores vantagens comparativas em termos de custos (KOTABE E HELSEN, 2000).

### **3.2.3 Investimentos**

Muitas empresas com o desejo de expandir suas operações globais acreditam que a *Joint Venture* é a melhor maneira de entrada em mercados estrangeiros. Uma *Joint Venture* consiste num acordo de compartilhamento de capital e outros recursos entre a empresa estrangeira e novos sócios a fim de estabelecer uma nova empresa no país-alvo. A principal vantagem da instalação de uma *Joint Venture* é o seu potencial de retorno, além de proporcionar um controle muito maior sobre as operações no exterior (KOTABE E HELSEN, 2000).

Outra forma freqüentemente utilizada por multinacionais para entrar em novos mercados é através de subsidiárias, onde a empresa é a única proprietária do negócio. Esta estratégia pode ser realizada com aquisições, onde a multinacional compra empresas já

existentes ou com operações completas (*greenfield*), que iniciam do zero. Nesta estratégia, as operações das subsidiárias são totalmente controladas pela matriz e isto significa que todo o lucro pertence à empresa, além disso, em alguns mercados é mais rápido instalar uma subsidiária do que uma *Joint Venture* com empresas locais, essa questão deve ser levada em consideração se houver vantagens substanciais de estar entre as primeiras a entrar no mercado alvo (KOTABE E HELSEN, 2000).

Em contrapartida, a matriz assume também todos os eventuais prejuízos, bem como os riscos associados ao mercado e os riscos políticos. Levando em consideração a entrada através de aquisições, pode-se dizer que as empresas optam pela entrada nos mercados estrangeiros desta maneira principalmente porque ela proporciona um meio rápido de acesso a mercados locais. Além disso, para as entrantes tardias em um setor, é também a opção mais viável para se ter acesso aos canais de distribuição e estabelecer a marca no mercado (KOTABE E HELSEN, 2000).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a entrada no mercado externo através de operações completas (*greenfield*), geralmente ocorre quando a estratégia de aquisição não é viável. Essas operações, estabelecidas desde o início, oferecem maior flexibilidade à empresa do que as aquisições. Além disso, muitas vezes, os governos locais oferecem benefícios para despertar o interesse dos investidores estrangeiros, contudo, as operações completas exigem enormes investimentos de tempo e capital (KOTABE E HELSEN, 2000).

As alianças estratégicas surgem quando há uma fusão entre organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico e que tragam benefícios para todas as organizações envolvidas. As alianças surgem por diversos motivos, dentre eles a troca de tecnologia a fim de obter maior eficiência, o acesso aos canais de distribuição e transferência de know-how à área de manufatura (KOTABE E HELSEN, 2000).

### **3.2.4 Investimento estrangeiro direto**

Por fim, as empresas podem optar pelo investimento direto estrangeiro (IDE). O IDE é o fluxo de capital pelo qual determinada empresa em um país cria uma subsidiária em outro país, ou seja, é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior, podendo a empresa estrangeira comprar parte ou todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações (KOTABE E HELSEN, 2000; KOTLER E KELLER, 2007).

O principal objetivo desta operação é ter o controle das subsidiárias e, assim, formar organizações multinacionais, que reproduzem toda sua cadeia produtiva, dos componentes até o produto final, de forma autônoma em cada país que se instala, ou transacionais que são empresas que alocam as diferentes etapas de sua cadeia produtiva em diferentes países, internacionalizando a produção e montando o produto final em apenas alguns países (KOTABE E HELSEN, 2000).

Os investimentos estrangeiros podem ser efetuados sob a forma de investimentos diretos ou de investimentos em carteira. O primeiro se dá quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto numa empresa, já o segundo ocorre quando o investimento for menor do que 10%. O investimento direto está dividido em duas modalidades: participação no capital e empréstimos intercompanhias (RECEITA FEDERAL, 2009).

A participação no capital é o ingresso de recursos como bens, moeda e as conversões externas em investimento estrangeiro direto, inclusive valores destinados ao programa de privatizações, relacionados com a aquisição ou aumento do capital social, total ou parcial de empresas residentes. Já os empréstimos intercompanhias são os créditos concedidos pelas matrizes, sediadas no exterior à suas subsidiárias ou filiais estabelecidas no país (RECEITA FEDERAL, 2009).

Caso o mercado em questão seja suficientemente grande, as instalações de produção no país podem oferecer diversas vantagens, tais como: garantir economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete; fortalecer sua imagem no país que a hospeda pelo fato de gerar empregos; desenvolver um relacionamento mais profundo com governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos ao ambiente local (KOTLER E KELLER, 2007).

Também são vantagens: manter total controle sobre seus investimentos podendo assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam seus objetivos internacionais de longo prazo; e, por último, garantir sua entrada no mercado caso o país aonde tenha se instalado insista em que os produtos adquiridos localmente tenham de ser produzidos no país. Porém, existem desvantagens e a principal é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações (KOTLER E KELLER, 2007).

### 3.2.5 Estratégias genéricas

#### 3.2.5.1 Liderança em custo

Esta estratégia está baseada na produção de bens ou serviços sem sofisticação que atendam um mercado em massa composto por clientes sensíveis aos preços. Os resultados das empresas pouco variam e a demanda por estes produtos é elástica, assim, as empresas que optam por esta estratégia tentam diminuir seus custos em áreas funcionais da organização (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2010).

#### 3.2.5.2 Liderança em diferenciação

Na estratégia de diferenciação, as empresas oferecem produtos diferenciados para todo o setor, atendendo a um mercado com demanda constante e com clientes dispostos a pagar um preço de médio a alto por resultados diferenciados. Por terem clientes indiferentes aos preços, as empresas enfatizam a qualidade em suas áreas funcionais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2010).

#### 3.2.5.3 Liderança em enfoque

Michael Porter defende que esta estratégia genérica deve “enfocar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico” (PORTER, 2004. p. 40). Esta estratégia visa atender ao alvo determinado e as políticas funcionais são desenvolvidas levando isto em consideração, a empresa tem capacidade de atender seu público alvo com mais efetividade do que quem compete de forma mais ampla.

A estratégia de enfoque traz algumas limitações na parcela total que se pode atingir no mercado. O enfoque envolve um *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas, já a de

diferenciação pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo (PORTER, 2004).

### 3.3 MIX DE MARKETING

#### 3.3.1 Produto

Keegan e Green (2006) afirmam que o que define o negócio e os aspectos que envolvem a atividade da empresa, é o produto. Dessa forma, ajustam-se preço, promoção e distribuição. Em concordância com essa idéia, Kotler (2004) diz que o produto é a ferramenta base do composto de marketing. Kotler e Armstrong (1999) afirmam que produto é a combinação de bens e serviços oferecidos pela empresa ao mercado-alvo, e que produto é qualquer coisa que, para satisfazer uma necessidade ou desejo, possa ser oferecida ao mercado.

Os produtos podem ser divididos em duas classificações: produtos de consumo e produtos industriais. O comprador e o propósito com o qual o produto será usado é que diferenciam a classificação. Se um produto é adquirido para uso doméstico, é considerado produto de consumo. Caso o produto seja adquirido por uma organização e seja utilizado com a finalidade de operar negócios ou na produção de outros produtos, é considerado produto industrial (CZINKOTA ET AL, 2001).

Hoje, novos consumidores surgem em mercados emergentes como Leste Europeu, China, Índia e America Latina, mesmo tendo ainda um baixo poder de compra, prometem ser grandes mercados no futuro. Nos mercados industrializados há também oportunidades e desafios na medida em que os consumidores tornam suas preferências mais sofisticadas e complexas (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.3.1.1 Produto de qualidade

A concorrência global tem diminuído o ciclo de vida dos produtos e colocado seu foco na importância da qualidade, preços competitivos e produtos inovadores. O poder do mercado está passando para os consumidores, que possuem mais escolhas devido a competição entre empresas para conquistar sua atenção. Com o aumento da concorrência e das possibilidades de escolha, aumenta a necessidade de qualidade dos produtos e na maioria dos mercados globais o custo e a qualidade estão entre os critérios mais importantes na decisão de compra (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Cateora e Graham (2009) afirmam que mesmo para produtos industrializados a razão que frequentemente é dada para escolha de uma marca ao invés de outra é a melhor qualidade a um preço competitivo, sendo a qualidade o fator determinante nos mercados mundiais. Assim, a qualidade é definida em duas dimensões: qualidade percebida pelo mercado e qualidade no desempenho. Quando há alternativa de escolha entre produtos que atendam os padrões de qualidade no desempenho do produto, o escolhido é o que atende aos atributos de qualidade percebida pelo mercado.

A manutenção da qualidade no desempenho é essencial, mas é comum um produto sair da fábrica atendendo este requisito e ser danificado na rede de distribuição, o que acontece devido à distância entre a produção e o mercado e também pela perda de controle do produto por causa do sistema de distribuição do mercado (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Ainda, uma questão de qualidade que vem ganhando importância é o dito Marketing verde. Esta expressão identifica que existe uma preocupação com as consequências ambientais e a Comissão Europeia estabeleceu os rótulos *ecolabel* que são utilizados desde 1992 e avaliam os produtos segundo seus efeitos ambientais significativos durante o ciclo de vida do produto (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.3.1.2 Produto e cultura

O mercado tem a ver com muito mais do que somente a forma física e a função principal de um produto. Os valores e costumes de uma cultura são responsáveis por parte da importância de benefícios como a embalagem, o rótulo, a garantia, a confiança e o prestígio

da marca, etc., ou seja, um produto é a soma das satisfações tangíveis e psicológicas que ele proporciona ao usuário (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Segundo Cateora e Graham (2009, p.315), “os atributos físicos de um produto são responsáveis por criar sua função principal”, que geralmente é a mesma em diferentes culturas desde que exista um mesmo desejo, assim, quando o produto é levado para outras culturas, são exigidas poucas mudanças em seus atributos físicos, porém, em culturas específicas, algumas características psicológicas são tão importantes quanto as tangíveis para alcançar a satisfação do consumidor.

Um grande passo na adaptação de um produto para um mercado internacional é determinar o grau de inovação percebido pelo mercado-alvo. É necessário identificar como os consumidores reagem às novidades e quão inovador o produto é para aquele mercado, pois qualquer idéia percebida como novidade por um grupo é considerada inovação (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### **3.3.2 Ponto ou praça**

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 31), “praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores- alvo”. Para disponibilizar o produto ao consumidor- alvo é necessário que haja uma rede de organizações que crie utilidades de tempo, lugar e posse, a essa rede dá-se o nome de canal de marketing ou canal de distribuição (CZINKOTA et al, 2001). Kotler e Keller (2006, p 464) definem canais de distribuição como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Kotler e Keller (2006) afirmam que os canais de marketing formam o conjunto de caminhos seguidos por um serviço ou produto após a produção, culminando na utilização ou compra pelo usuário final.

#### **3.3.2.1 Intermediários**

O processo de distribuição de um produto inclui o manuseio e a distribuição física de bens, transferência de propriedade e negociações de compra e venda entre produtores e

intermediários e intermediários e clientes. Cada mercado difere na estrutura de distribuição e dentro desta estrutura existe uma variedade de intermediários que criam a concorrência existente e refletem as características do mercado bem como seu desenvolvimento econômico (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Em mercados em que a demanda é maior que a oferta, o cliente busca o que deseja em um número limitado de intermediários, portanto, utiliza-se a estrutura de distribuição tradicional ou orientada pelas importações. Estes sistemas de distribuição são locais, não nacionais e o relacionamento entre importador e intermediário é bem diferente em relação ao sistema de marketing em massa. No sistema orientado pelas importações, a idéia de canal como uma rede de intermediários com atividades específica não é usual (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.3.2.2 Alternativas de intermediários

O processo do canal de distribuição inclui todas as atividades desde o fabricante até o consumidor final, o que significa que o vendedor deve ter influencia tanto no país de origem como no mercado que ele pretende atingir. No país de origem, faz-se necessário lidar com os membros do canal a ser utilizado para transportar de um país para outro e, no mercado estrangeiro, a empresa que vende deve supervisionar os canais que fornecem o produto para o consumidor final (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Portanto, deve-se fazer a seleção dos intermediários específicos que serão utilizados para desenvolver um canal. Os intermediários externos podem ou não adquirir produtos, podendo ser representante ou comerciante e a distinção existente entre os dois é muito importante pois o controle do fabricante sobre o processo de distribuição é afetado por quem detém a propriedade dos produtos no canal. O representante trabalha comissionado e faz as vendas sem ser o dono da mercadoria, utilizando esta opção, o fabricante assume o risco da comercialização porém pode definir preços e políticas de vendas. Já o comerciante adquire as mercadorias e assume os riscos da comercialização e por isso são menos controláveis que os representantes (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Existem três alternativas de intermediários: intermediários no país de origem do fabricante, intermediário localizado no exterior e, intermediários ligados ao governo.

### 3.3.2.3 Intermediários do país de origem

Os intermediários domésticos realizam a comercialização a partir de uma base doméstica, com isso, as empresas relegam a outros a distribuição no mercado externo. Optar por estes intermediários oferece muitas vantagens para companhias com pequeno volume de vendas internacionais ou que não tenham experiência em mercados externos e que queiram pouco comprometimento financeiro e de gestão (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.3.2.4 Intermediários estrangeiros

As empresas que procuram maior controle sobre o processo de distribuição dão preferência a intermediários localizados no país de destino das mercadorias, que podem ser agentes ou empresas comerciais. Os canais são menos extensos e os intermediários estão em constante contato com o mercado, o que gera vantagens na hora da venda. Desta maneira, o fabricante fica mais próximo do mercado além de colocar a empresa perto dos problemas de linguagem, distribuição, comunicação e financiamento (CATEORA E GRAHAM, 2009).

## 3.3.4 Preço

Preço, para Kotler e Armstrong (1999, p. 31) é: “a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto”. Hisrich e Peters (2004) defendem que, normalmente, produtos com qualidade e componentes caros exigem preços altos. Defendem que, ao formar o preço, é necessário considerar os custos, descontos e frete envolvidos na produção.

Para Kotler e Keller (2006), a ferramenta crítica do composto de marketing é o preço já que o preço é o único elemento capaz de produzir receitas, considerando que os outros elementos geram custos. Preço, segundo os autores, é um dos elementos mais flexíveis pois pode ser modificado.

#### 3.3.4.1 Formação de preços para o mercado internacional

Independente da escolha entre controlar o preço final ou o preço líquido, as empresas têm sua política relacionada ao valor líquido que ela recebe. Geralmente, as empresas não muito acostumadas com o mercado exterior ou que produzem bens industriais, optam pela formação de preços apenas pelo custo.

“Todavia, as empresas que empregam a formação de preços como parte do mix estratégico conhecem alternativas como segmentação de mercado de país para país ou de mercado para mercado [...]” (CATEORA E GRAHAM, 2009 p. 486.).

#### 3.3.4.2 Formação de preços por custo pleno x variável

Na formação de preços com base no custo variável, a empresa se preocupa apenas com o custo marginal ou incremental da produção voltada ao exterior. Estas vêem suas vendas no mercado externo como bônus e crêem que qualquer retorno acima de seu custo variável colabora no lucro. Assim, pode-se obter mais competitividade na formação dos preços para o exterior, porém podem ser acusadas de dumping já que o preço de venda no exterior se torna mais baixo do que o do mercado interno (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Já as empresas que optam pela formação de preços com base nos custos plenos, defendem que todas as unidades de produtos similares são iguais em termos de custos e que cada uma deve ter sua parcela de participação no custo fixo e no variável. Esta opção é mais adequada quando a empresa tem custos variáveis elevados em relação aos custos fixos (CATEORA E GRAHAM, 2009).

#### 3.3.4.3 Formação de preços *skimming* x penetração

Esta decisão depende do nível da concorrência, grau de inovação do produto e das características do mercado e da empresa. *Skimming* é também chamado de seleção ou desnatação e significa estabelecer um preço elevado para atrair um determinado nível de

clientes e depois ir reduzindo conforme a necessidade. Esta estratégia é utilizada quando uma empresa quer atingir um segmento do mercado pouco sensível ao preço, e que está disposto a pagar um preço elevado pelo valor recebido (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Por outro lado, a formação de preços de penetração é usada para estimular o mercado e o crescimento das vendas através de ofertas de produtos a preços baixos. Esta estratégia é utilizada geralmente como manobra competitiva para conquistar e reter uma fatia do mercado (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### **3.3.5 Promoção**

#### **3.3.5.1 Segmentação de mercado e estratégia promocional**

Segmentação de mercado trata de identificar e classificar grupos de consumidores e países que possuam características comuns. A segmentação de mercado global é definida pela identificação de segmentos específicos de potenciais consumidores com atributos e comportamento de consumo parecidos. As empresas globais segmentam os mercados mundiais segundo critérios como renda nacional, tamanho da população, valores, atitudes e estilo de vida, características comportamentais da população e benefícios visados ou ainda pode-se segmentar mercados por regulamentações governamentais (KEEGAN E GREEN, 2000).

Quanto às estratégias promocionais, são 3 as básicas: Marketing Global Padronizado, Concentrado e Diferenciado. A primeira se refere ao marketing de massa em um só país e envolve a criação do mesmo mix de marketing para um amplo mercado de compradores potenciais. A distribuição deve ter o maior numero de pontos de venda e baixos custos de produção. O Marketing Global Concentrado ocorre quando o mix de marketing atinge um único segmento do mercado global; já o Marketing Diferenciado envolve a determinação de dois ou mais segmentos distintos, permitindo uma cobertura mais ampla do mercado (KEEGAN E GREEN, 2000).

## 3.4 ENVOLVIMENTO NO *MARKETING* INTERNACIONAL

### 3.4.1 Atuação indireta no mercado externo

Neste estágio de atuação, uma companhia não cultua clientes de forma ativa no exterior, porém, seus produtos chegam até estes clientes. As vendas podem ser feitas para comerciais exportadoras, clientes que vão até a empresa ou para atacadistas e distribuidores locais que realizem a venda no exterior sem que exista ligação com o fabricante. Atualmente com o *e-commerce* o produto torna-se conhecido internacionalmente e acontecem pedidos vindos do exterior através da internet, o que instiga o fabricante a buscar o mercado global (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.4.2 Atuação esporádica no mercado externo

Vendas esporádicas no exterior podem ocorrer quando existe estoque excedente, gerado por variações nos níveis de produção ou demanda. Este tipo de venda se caracteriza por ser temporária, ou seja, só é feita quando existe disponibilidade de produtos, sem intenção de se manter representação nesse mercado (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.4.3 Atuação regular no mercado externo

Atuando desta maneira, a empresa possui capacidade produtiva voltada para a produção de bens a serem comercializados em mercados internacionais. Para a venda, a empresa pode utilizar intermediários estrangeiros ou do país de origem que viva no exterior ou ter a própria força de vendas e subsidiárias nos mercados estrangeiros, porém o principal foco das operações é atender ao mercado interno (CATEORA E GRAHAM, 2009).

### 3.4.4 Marketing internacional e marketing global

Empresas no estágio internacional estão totalmente envolvidas nas atividades internacionais, buscando mercados em diversos países e com a produção planejada para estes diversos mercados, o que envolve também a produção fora do mercado interno o que a torna uma companhia internacional ou multinacional (CATEORA E GRAHAM, 2009).

Já no nível global de envolvimento, a orientação da companhia para os mercados e atividades de planejamento é o que mais muda. Empresas globais tratam o mundo e o seu mercado interno como um só mercado e as segmentações não estão concentradas em fronteiras nacionais, ou seja, os segmentos de mercado são definidos pelos níveis de receita, padrões de utilização ou outros fatores que abrangem países e regiões. A empresa se torna global no momento em que mais de 50% da sua receita de vendas vem do exterior e a empresa começa a assumir uma perspectiva global (CATEORA E GRAHAM, 2009).

## 3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS

### 3.5.1 Economia

No que diz respeito a economia dos Estados Unidos, pode-se citar alguns fatos que impactaram o país. Primeiro, a recessão de 1929, quando as ações da bolsa de valores de *Wall Street* começaram a acumular perdas que chegaram a 90% até 1932 e deixou 1/3 da população desempregada, crise esta que foi sentida até 1933. Em 1970, o país quebrou o padrão ouro, ou seja, deixaram de lastrear sua moeda pelo metal, o que culminou em uma década de inflação e estagnação econômica. Em 2001, ocorreu o ataque terrorista ao *World Trade Center*, o que levou a uma das maiores perdas do índice *Dow Jones*, com perdas que chegaram a US\$ 8 trilhões, neste período teve início as advertências sobre o mercado imobiliário. Por último, a crise americana de 2008 que culminou na quebra de um dos maiores bancos dos EUA, o *Lehman Brothers* se iniciou devido a inadimplência em hipotecas de alto risco, afetando países e economias de todo o mundo (PASSARELLI, 2011).

Hoje, a economia estado-unidense conta com um PIB de US\$ 14,66 trilhões de dólares, estimativa de 2010 feita pela CIA, e teve um crescimento de 1,8% no primeiro trimestre de 2011, representando uma desaceleração do ritmo de crescimento que vinha tendo. Quanto a taxa de juros no país, esta varia entre zero e 0,25%, justamente devido a preocupação com a geração de empregos e crescimento econômico do país.

Nos últimos dias, a administração do governo americano anunciou um investimento de US\$ 510 milhões em empresas de biocombustíveis para fins militares e comerciais, o que auxiliará o setor durante os próximos três anos com o objetivo de criar biocombustíveis a partir de matérias-primas cultivadas nos EUA, como o etanol à base de celulose. O programa deve ser financiado com verbas da Marinha, que pretende cortar o uso de combustível fóssil pela metade até 2020, e dos Departamentos de Energia e de Agricultura. Obama toma esta iniciativa a fim de tornar o país menos dependente do petróleo estrangeiro, já que é preferível apoiar a inovação, a geração de empregos e indústrias nos EUA do que continuar gastando US\$ 1 bilhão na importação de combustível (OPEU, 2011).

### **3.5.2 Política**

Nas últimas eleições, a população dos EUA elegeu Barack Obama para a presidência do país, trazendo muitas mudanças ao cenário político americano. A principal mudança prometida por Obama foi a retirada das tropas americanas do Iraque, que estavam no país desde o início da guerra contra o terrorismo desencadeada após o ataque ao *World Trade Center* em setembro de 2001. Além disso, Obama ainda queria mudar a imagem arrogante herdada de George W Bush e abrir conversa até mesmo com inimigos históricos como Cuba e Irã (CRUZ, 2010).

As propostas de Obama ainda incluíam a elevação moral e material de amplos setores da população penalizados há anos pelas políticas conservadoras, que privilegiavam sistematicamente as classes mais altas; no tocante à política externa além de pôr fim à guerra do Iraque, desativar a prisão em Guantánamo, restabelecer a prática do multilateralismo, resgatar o papel dos Estados Unidos no mundo, através de uma política fundada nos princípios da justiça e da paz, na promoção do desenvolvimento com dignidade (CRUZ, 2010).

Froufe, (2009), afirma que existem algumas barreiras a entrada do biodiesel brasileiro, uma delas é o fato de o governo americano afirmar que o biodiesel brasileiro não é produzido de maneiras sustentável e para quebrar esta barreira o Brasil vem investindo em pesquisas para provar o contrário. Já segundo a BiodieselBR (2009), nos EUA, o biodiesel deve seguir os padrões técnicos da norma ASTM D-6751, e os produtores ainda contam com incentivos do governo para a produção, já que o diesel no mercado americano possui uma menor carga tributária, é dado além do benefício de renúncia fiscal, o incentivo voltado diretamente à produção, subsidiando as matérias-primas utilizadas no processo produtivo (NOVAES, ET. AL, 2010).

### 3.5.3 Demografia

Segundo o *United States Census Bureau* (2011), a população norte americana é estimada em 312 milhões de habitantes, sendo o terceiro país mais populoso do mundo e o único industrializado com perspectivas de aumento deste número já que a população cresce 0,6% ao ano devido a maior quantidade de nascimentos do que de óbitos e os imigrantes colaboram com 0,3% do aumento populacional. Até 2050 estima-se que a população norte-americana será de 403 milhões de pessoas (*POPULATION RESOURCE CENTER*, 2011).

Hoje, mais de 75% da população vive nas áreas metropolitanas onde se concentra a maioria das atividades econômicas, resultando em um declínio populacional nas áreas não metropolitanas. Até 2015, as minorias raciais serão 1/3 da população dos Estados Unidos e a minoria asiática é a que mais cresce no país, tendo aumentado 179% desde 1980 (*POPULATION RESOURCE CENTER*, 2011).

Segundo o Censo (2009) a língua oficial do país é o inglês, sendo falado por 80% da população, e o segundo idioma mais utilizado é o espanhol, sendo falado por 12% da população contando ainda com uma parcela da população que fala o francês.

### 3.5.4 Cultura

A nova cultura mundial tende hoje à sustentabilidade, nos EUA não é diferente. Muitos países têm hoje, como motivação para o uso de biodiesel o aumento da qualidade do meio ambiente, preocupação esta, muito presente nas mais diversas culturas. Esta necessidade de sustentabilidade, pode vir futuramente a gerar barreiras não-tarifárias, caso o Brasil não invista adequadamente na sustentabilidade ambiental de sua produção de biodiesel. (NOVAES, ET.AL, 2010).

Nos EUA, não existe ainda uma lei como no Brasil, que seja obrigatória a utilização de 2% de biodiesel no diesel comum, porém já há uma preocupação com o desenvolvimento sustentável no país.

### 3.6 BSBIOS

A Bsbios está localizada em Passo Fundo / RS e foi fundada em 15 de Abril de 2005 com a finalidade de produzir biodiesel a partir de sua moderna planta industrial localizada perto da produção de soja e canola do estado do Rio Grande do Sul. Segundo a ANP, até 12 de maio, a Bsbios de Passo Fundo era a segunda maior produtora de biodiesel do país com 30.764 m<sup>3</sup> de produto entregue. Se somada com a produção da sua planta localizada em Marialva (PR), o volume chega 52.231 m<sup>3</sup>, ficando apenas atrás da ADM, de Rondonópolis (MT).

Desde 2007, quando se iniciou a produção, a empresa vem ganhando destaque no cenário nacional. Já possui o Selo Combustível Social, graças a inclusão social e desenvolvimento regional por meio da geração de renda e emprego para os agricultores familiares da região, ganhando assim, isenção de pagamento de alguns impostos no país. Desde então, a empresa vem conquistando diversos prêmios de destaque e já conta com uma parceria com o governo do estado do Paraná, onde todos os coletivos urbanos passarão a rodar com o B100 ou seja, biodiesel puro produzido pela Bsbios.

Em julho de 2011, foi firmada uma parceria com a Petrobras Biocombustíveis (Pbio), com participação paritária para a produção de biodiesel na planta de Passo Fundo. O objetivo

é produzir em grande escala o etanol e conta também com a parceria da Embrapa, que ira desenvolver 25 variedades de cana de açúcar para o projeto.

Agora, a indústria investiu em uma planta de biodiesel nos Estados Unidos. Em parceria com outras duas empresas, a Bsbios faz parte da Green Biofuels. A planta está localizada em Miami, Flórida e produz biodiesel a partir da reutilização do óleo de cozinha. A empresa firmou parceria com redes de restaurantes para garantir a matéria-prima. A parceria foi firmada com a Natural Oil e a Natural Biodiesel LLC.

A missão da Bsbios é: Produzir e comercializar energias renováveis, produtos industriais e matérias primas para alimentação animal utilizando padrões de classe mundial para fidelizar clientes, assegurando a rentabilidade dos acionistas, o comprometimento dos colaboradores e fomentando o desenvolvimento sócio-ambiental. Sua visão de negócio é ser reconhecida pelo cliente como o fornecedor de melhor credibilidade nos segmentos em que atua, e tem como valores o foco na satisfação do cliente, lucratividade como resultado de ações e atitudes, comprometimento socioambiental, entre outros.

## 4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Segundo Roesch (2005), uma pesquisa qualitativa é mais apropriada para uma avaliação formativa, uma vez que trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, tratando de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. Além disso, Trujillo (2001) defende que a pesquisa qualitativa é uma metodologia estruturada, explicativa e baseada em pequenas amostras, proporcionando *insights* e uma melhor compreensão do texto do problema facilitando o entendimento das informações. Desta maneira, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, visto que, o mesmo é baseado em amostras anteriormente pesquisadas.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada para se atingir os objetivos do trabalho foi a qualitativa. Este método não utiliza um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, além de ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

Este trabalho foi realizado primeiramente com uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1999), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, que permite ao investigador uma cobertura mais ampla dos fenômenos, o que é muito importante quando o problema de pesquisa requer dados dispersos pelo espaço.

O método utilizado para se entender o processo de internacionalização da empresa em questão foi estudo de caso, que, segundo Gil (1999) é caracterizado pelo estudo profundo de um objeto, de maneira que se permita ter conhecimento amplo e detalhado da questão. Este método de pesquisa pode ser utilizado em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

## 4.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP. ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

Para a realização desta pesquisa, a autora buscou entrevistas com profissionais da empresa, que ocupam cargos de gerência. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e por e-mail. Abaixo uma relação dos entrevistados:

- a) Antônio Roso - Presidente do Conselho de Administração;
- b) Cristhine Roso - Diretora Administrativa Financeira;
- c) Erasmo Carlos Battistella - Diretor Presidente da Bsbios.

No apêndice A deste trabalho, pode ser encontrado o questionário utilizado para a realização das entrevistas.

## 4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados com base em entrevistas em profundidade, com o objetivo de entender o significado que os entrevistados dão a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do entrevistador. As entrevistas se realizaram através de questionários, com perguntas abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Foi também realizada pesquisa bibliográfica a partir de material já elaborado, principalmente através de livros e artigos científicos. Os dados também foram coletados com base em documentos anteriormente escritos sobre o assunto e em obras de autores como Keegan e Green e Cateora e Graham.

Abaixo, a Tabela 1 apresenta o plano de análise de dados do estudo.

Tabela 1: Plano de análise de dados.

O QUE?	PERGUNTA	QUEM?
Planejamento internacional	1) Como a Bsbios planejou o seu processo de internacionalização?	Cateora e Graham (2009)
Aspectos do ambiente	2) Houve algum processo de avaliação dos elementos incontroláveis do marketing internacional (forças legais, políticas, econômicas, estrutura de distribuição, etc) na estratégia de internacionalização adotada pela empresa como?	Cateora e Graham (2009)
Trade-offs	3) O que levou a Bsbios a buscar a atuação em outro país? Por que EUA?	Cateora e Graham (2009)
Aspectos do ambiente	4) Que aspectos do ambiente do mercado interno foram considerados na estratégia de internacionalização?	Cateora e Graham (2009)
Aspectos do ambiente	5) A empresa enfrentou algum desafio no processo de adaptação ambiental?	Cateora e Graham (2009)
Trade-offs	6) Quais foram as vantagens percebidas no processo?	Cateora e Graham (2009)
Trade-offs	7) E as desvantagens?	Cateora e Graham (2009)
Modo de entrada	8) O processo de Internacionalização nas empresas segue um processo gradual, conforme a empresa vai adquirindo experiência, esse processo segue na ordem Exportação Indireta, Exportação Direta, Joint Ventures, Licenciamento, Investimento externo Direto. Esse fator foi considerado na decisão de atuar no mercado Americano?	Kotabe e Helsen (2000)
Estratégia de mercado / trade-offs	9) Qual foi orientação adotada para a entrada no mercado americano? Por que?	Kotabe e Helsen (2000)
Estratégia de mercado / trade-offs	10) Você acredita que o modo de entrada escolhido tenha sido a melhor alternativa para se desenvolver no mercado Americano? Por quê?	Kotabe e Helsen (2000)
Estratégia de mercado / trade-offs	11) Que tipos de estratégias foram adotadas para enfrentar a competição nesse mercado? Liderança em Custo, Liderança em Diferenciação ou Liderança em Enfoque ou Nicho?	Wright, Kroll & Parnell, (2007)
Modo de entrada	12) Baseado no modo de entrada adotado, a Bsbios planeja mudar sua forma de atuação no mercado Americano, para algum nível mais elevado de comprometimento?	Kotabe e Helsen (2000)
Nível de internacionalização	13) Como você classificaria o nível de Envolvimento Internacional da empresa?	Kotabe e Helsen (2000)

Fonte: Autora.

#### 4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados de três formas: redução de dados; apresentação de dados; e extração de conclusões e verificação. A redução de dados ocorre antes da coleta, afim de focalizar a pesquisa, primeiramente dentro de um quadro conceitual em particular, em segundo lugar na seleção dos casos, seguido da seleção das questões de pesquisa, e por último, nos enfoques para a coleta de dados. Com o avanço da pesquisa, o processo continua com o intuito da elaboração de resumos, codificação de dados, descoberta de temas e agrupamento de conceitos. Desta forma, a redução de dados é uma forma de análise que acentua, separa, focaliza, descarta e organiza os dados de maneira a permitir a extração e verificação de conclusões (ROESCH, 2005).

Segundo Roesch (2005), a outra maneira de análise de dados é através da apresentação dos dados. Utilizando-se desta forma de análise, é necessário que os dados sejam organizados, comprimidos e montados de maneira que permita a extração de conclusões e alternativas para a ação. Roesch defende que um texto muito longo é difícil de se manipular e analisar, desta forma, o uso de matrizes, gráficos ou diagramas seria uma boa maneira de compactar os dados.

Por último, a extração de conclusões e verificação ocorre desde o início da coleta de dados, quando o analista qualitativo já começa a decidir sobre o significado dos dados, anotando suas regularidades, padrões, explicações, etc. o que de fato ocorre, e o pesquisador pondera suas conclusões e só as divulga ao finalizar a pesquisa. A verificação por outro lado, pode ocorrer de várias formas: através de pensamentos que surgem no processo de relato do texto, levando a consulta das notas da pesquisa de campo; a partir de discussões com colegas; ou como resultado de esforços para replicar os resultados em outras bases de dados (ROESCH, 2005).

#### 4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Uma das limitações percebidas para a realização deste trabalho foi a realização das entrevistas. Houve um deslocamento até a cidade de Passo Fundo / RS, onde está a sede da empresa para se poder realizar as entrevistas com os diretores. Ainda assim, um deles não

pode estar presente e respondeu o questionário via e-mail, não possibilitando o aprofundamento da entrevista com este diretor.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 ANALISAR A INSERÇÃO DA BSBIOS NO MERCADO NORTE-AMERICANO

Segundo Cristhine Roso, a Bsbios buscou o mercado internacional, pois o mercado interno brasileiro não é atrativo além de não contar com incentivos do governo. Nos EUA, muitas empresas utilizam apenas o biodiesel como combustível, fazendo com que haja um grande mercado consumidor, além disso, os produtores ainda contam com incentivos por galão produzido de biodiesel. Quanto ao incentivo à indústria, o governo brasileiro deveria investir neste setor, já que é um setor sustentável na medida em que diminui as emissões de CO<sub>2</sub> na camada de ozônio, para também incentivar a geração de empregos e a melhora na economia do país.

Ainda, Batistella afirma que a empresa buscou os Estados Unidos para aprender mais sobre o mercado do biocombustível, ou seja, a Bsbios e seus executivos não possuíam conhecimento do mercado norte-americano de biodiesel e por isso, optou por fazer negócios com um americano que já estava no mercado há algum tempo, melhorando a desenvoltura da Bsbios nos EUA.

Batistella reforça que a Bsbios não optou pela exportação, pois países produtores como a Argentina e Malásia, possuem incentivos tributários que fazem com que suas indústrias sejam mais competitivas, a tal ponto que inviabilizam a exportação de biodiesel a partir do Brasil. Aqui, cabe o reforço de que o governo brasileiro deveria conceder incentivos a este tipo de indústria, que além de gerar empregos, ainda produz de maneira sustentável.

Cristhine vai de acordo com Batistella e reforça que a Bsbios buscou a instalação no mercado norte-americano, pois, o biodiesel brasileiro não chegava aos EUA a preços competitivos se comparado com o biodiesel da Malásia e da Argentina por não ter os mesmos incentivos. Segundo Antônio Roso, devido ao mercado fechado, a maneira de entrar nos EUA foi instalar uma pequena unidade no país já que este é o maior produtor e consumidor do mundo. Ainda existe nos EUA um protecionismo com sua indústria local, por isso o mercado fechado para exportações brasileiras que, sem receber incentivos do governo do país, não conseguia ter competitividade perante os outros.

Como visto anteriormente, uma empresa pode optar por uma dentre as maneiras de inserção no mercado internacional, são elas: exportação, licenciamento, *Joint Venture* ou

investimento direto. No caso da Bsbios, os diretores optaram por realizar uma *Joint Venture* com outras duas empresas norte-americanas, constituindo assim a Green Biofuels, cujo capital pertence 60% a Bsbios segundo informou o Sr. Antonio Roso. Segundo Kotabe e Helsen (2000), uma *Joint Venture* consiste num acordo de compartilhamento de capital e outros recursos entre a empresa estrangeira e novos sócios a fim de estabelecer uma nova empresa no país-alvo.

Visto a falta de incentivos do governo brasileiro e o mercado americano fechado pra o biodiesel, entrar no mercado através de uma *Joint Venture* foi de fato, a maneira mais inteligente e eficaz de conseguir atingir o mercado internacional. Utilizando-se desta estratégia, a Bsbios ainda pôde contar com o conhecimento de mercado de um de seus sócios, que ainda trouxe consigo clientes para a empresa, o que gerou uma vantagem competitiva.

Erasmus Carlos Batistella ainda afirma que a Bsbios buscou estender sua participação no mercado além das fronteiras do Brasil e para isso buscou algumas alternativas de investimentos. Devido ao fato de os EUA ser o maior consumidor de combustível do mundo, percebeu-se a oportunidade de se comercializar também o biocombustível e assim, buscaram a instalação de uma indústria no país já que hoje os EUA tem uma preocupação com a qualidade do meio ambiente e estão se preparando para a utilização desse combustível, principalmente nas grandes cidades além dos cuidados com o meio ambiente vir se tornando cada vez mais expressivos no país (BIODIESELBR, 2011).

Ainda, vale destacar que a Bsbios se valeu da estratégia de custos que foca na produção de bens ou serviços sem sofisticação que atendam um mercado em massa composto por clientes sensíveis aos preços, como seus parceiros da operação já atuavam no mercado, a empresa já tinha clientes, portanto, precisava mantê-los, e assim o fez mantendo custos baixos (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2010). Desta forma, a empresa entrou e mantém-se no mercado graças aos baixos custos de produção, e devido aos incentivos concedidos pelo governo norte-americano que a torna mais competitiva perante outras indústrias espalhadas pelo mundo.

Outro ponto que fez a empresa a buscar o exterior foi a falta de clareza do governo brasileiro quanto aos incentivos à indústria do biodiesel além da taxa cambial que hoje não está favorável a exportação. Enquanto o dólar continuar baixo, as indústrias exportadoras do país não têm muita motivação para exportar.

Como visto no capítulo 3, a singularidade do marketing internacional está na quantidade de problemas desconhecidos e na variedade de estratégias necessárias para se lidar com os diversos níveis de incerteza encontrado nos diferentes mercados externos (CATEORA

E GRAHAM, 2009). Justamente por não ter conhecimento do mercado, os diretores optaram pela instalação de uma pequena fábrica, em parceria com duas empresas que já possuíam certa experiência no mercado, para adquirir conhecimento e assim, ter uma indústria cujo capital seja todo da Bsbios.

Devido a falta de conhecimento, a empresa poderia levar certo tempo para se adaptar as exigências de clientes, por exemplo, perdendo mercado para as indústrias mais experientes. A estratégia da Bsbios foi de extrema excelência, pois com a parceria, ela já entrou no mercado com certo conhecimento.

Tabela 2 – Inserção no mercado norte-americano.  
INSERÇÃO NO MERCADO NORTE-AMERICANO

- Mercado interno brasileiro não é atrativo;
- Grande mercado consumidor nos EUA;
- Incentivos fiscais do governo americano;
- Outros países tem preço mais competitivo que o biodiesel brasileiro;
- Joint Venture, criando Green Biofuels (60/40); Crescimento da preocupação com o meio ambiente; Economia sustentável.
- Falta de conhecimento do mercado levou a buscar a parceria, não a instalação própria.

## 5.2 CARACTERIZAR O MERCADO

Froufe (2009), afirma que existem barreiras a entrada do biodiesel brasileiro nos EUA, uma delas é o fato de o governo americano afirmar que o biodiesel brasileiro não é produzido de maneira sustentável e, segundo a BiodieselBR (2009), nos EUA, o biodiesel deve seguir os padrões técnicos da norma ASTM D-6751, e os produtores ainda contam com incentivos do

governo para a produção, como renúncia fiscal e incentivos voltados diretamente à produção, subsidiando as matérias-primas utilizadas no processo produtivo (NOVAES, ET.AL, 2010).

Por isso, Batistella afirma que a Bsbios optou por estar em um local como a Flórida, pois não possui outra indústria produzindo Biodiesel, na busca por matérias-primas alternativas para baixar custos e melhorar a competitividade. Para a escolha pelos EUA, fatores como as políticas macro-econômicas tais como mercado, incentivos e políticas públicas para este programa, além da viabilidade econômica percebida na instalação e de poder estar no mercado internacional, e produzir lá.

Visto que os produtores locais americanos recebem incentivos na produção e subsídios para compra de matéria-prima, além do fato de existirem barreiras à entrada do biodiesel brasileiro nos Estados Unidos, a maneira escolhida pela Bsbios para se estar no maior mercado consumidor de biodiesel foi a mais correta, pois assim, conta também com certos subsídios e incentivos do governo americano, aumentando sua competitividade e, conseqüentemente, reduzindo custos.

Apesar da viabilidade econômica que proporciona um cenário otimista, a empresa passou por uma série de desafios, segundo Batistella, devido a questões ambientais que nos dias de hoje estão se tornando cada vez mais restritivas, fato muito importante que pode ser visto com grande positividade pelas companhias que trabalham no setor de energia renovável. A Bsbios passou por diversas etapas dentro do processo de obtenção de certificação ambiental, etapas que foram superadas uma a uma, e deste modo, foram autorizados a produzir biodiesel mediante a certificação ambiental que lhes foi concedida ao final deste processo.

Segundo o *United States Census Bureau* (2011), a população norte-americana é estimada em 312 milhões de habitantes, sendo o terceiro país mais populoso do mundo e o único industrializado com perspectivas de aumento deste número, ou seja, o consumo de combustível tende a aumentar no país, e com a cultura sustentável que se espalha em todo o mundo o mercado se torna muito mais atrativo para a Bsbios.

O crescimento populacional é outro fator que favorece a escolha do país da instalação, apesar de a demanda aumentar em todo o mundo, é nos Estados Unidos que ela será maior. Assim, a Bsbios mais uma vez optou corretamente pelo investimento no país que graças às questões ambientais e ao crescimento populacional, terá um aumento de demanda por biocombustíveis.

Todos os diretores concordam que a busca pela instalação no exterior se deu devido aos incentivos e atrativos fiscais existentes nos Estados Unidos, a viabilidade econômica do

investimento, além de usufruir do fato de se estar no mercado internacional a partir do momento em que a produção é toda feita lá. Conforme visto anteriormente, o governo norte-americano investe cada vez mais nas energias sustentáveis e nos últimos dias, a administração do governo americano anunciou um investimento de US\$ 510 milhões em empresas de biocombustíveis com o objetivo de criar biocombustíveis a partir de matérias-primas cultivadas nos EUA (OPEU, 2011).

A partir de agora, a Bsbios conta com mais um incentivo para a produção de biodiesel nos EUA o que faz com que seu produto ganhe mais competitividade perante o mercado mundial já que reduz ainda mais os custos da produção.

Tabela 3 – Caracterização do mercado.

CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO	
POLÍTICA	Barreiras a entrada do biodiesel brasileiro; Norma ASTM D-6751; Incentivos do governo à produção.
DEMOGRAFIA	Consumo tende a aumentar devido ao aumento da população americana; maior mercado consumidor e produtor de biodiesel.
CULTURA	Diferentes culturas trabalhando em parceria; Dificuldade na língua
ECONOMIA	Governo anunciou investimento de US\$ 510 milhões em empresas de biocombustíveis

### 5.3 IDENTIFICAR OS TRADE-OFFS DA OPERAÇÃO

Quanto aos *trade-offs* da operação, Batistella afirma que a principal vantagem é “estar no maior mercado consumidor de biocombustível, o qual incentiva a produção de energia limpa, e tem política pública para aumentar o consumo de energia limpa”. Antônio Roso ainda afirma que considera o fato de se estar no maior mercado consumidor e produtor de biodiesel como uma vantagem para a Bsbios.

De fato, os EUA têm aumentado muito o consumo de energia limpa devido à preocupação com o meio ambiente que se espalha pelo mundo todo. Desta forma, a Bsbios tem no mercado norte-americano um grande consumidor de biocombustível, além de contar com incentivos do governo, o que torna a empresa mais competitiva no mercado internacional.

Por outro lado, Cristhine cita como desvantagem o fato de a empresa ser internacional, pois assim a empresa não ganha certos incentivos como, por exemplo, na folha de pagamento dos funcionários e isenção de outros impostos, não só no produto final. Ela cita ainda que as diferenças culturais, bem como as varias línguas faladas no país, onde, segundo o Censo (2009) 12% da população fala espanhol e 80% inglês. Ainda, ressalta que a burocracia para liberar permissões de produção atrasou um pouco o processo e que o principal desafio foi o de estruturar uma equipe de trabalho fora do Brasil. Já Antônio Roso não percebe nenhuma desvantagem no processo e, visto que o foco da operação é estar no mercado internacional e se tornar competitivo através da redução de custos, supõe-se que a empresa está no caminho certo.

Hoje, mesmo com a globalização, os Estados Unidos ainda tem protecionismo em alguns setores de sua economia. Isso faz com que a Bsbios ainda tenha certas dificuldades de atuar como uma empresa americana já que como foi dito anteriormente, as empresas 100% norte-americanas tem mais vantagens frente ao governo.

Tabela 4 –*Trade-offs*

TRADE-OFFS	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Estar no maior mercado consumidor de biocombustível;	Empresa internacional não ganha certos incentivos como na folha de pagamento;
Políticas públicas para aumento do consumo de energia limpa;	Diferenças culturais;
Incentivos fiscais;	Burocracia na liberação de permissões para produção;
Maior produtor de biocombustível.	Lidar com línguas diferentes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar o processo de inserção da Bsbios no mercado internacional, apresentar os trade-offs da operação e os motivadores do investimento feito dos Estados Unidos. Hoje, o termo sustentabilidade está muito presente no dia-a-dia de todo mundo, graças a isso, empresas vêm buscando cada vez mais o desenvolvimento sustentável. Desta forma surgiu o biodiesel, um combustível renovável, feito a partir de plantas (óleos vegetais) ou de animais (gordura animal) que pode ser utilizado tanto em carros como em caminhões, no entanto apenas em motores a diesel.

A Bsbios foi a primeira indústria a se instalar na Flórida, com o objetivo de estar inserida no mercado globalizado que temos hoje. A empresa optou pela melhor maneira possível, que foi realizar uma Joint Venture com outras empresas que já tinham certo conhecimento do mercado. Desta forma, a empresa pôde minimizar as perdas e iniciar as operações com uma cartela de clientes que antes pertencia à seus parceiros, obtendo ganhos já no início das operações.

Ao contrário da maioria dos combustíveis utilizados hoje, os biocombustíveis são fontes de energia que não contribuem para o acúmulo de gases do efeito estufa na atmosfera, portanto, há um equilíbrio entre a emissão e a absorção de poluentes. Graças a isso, o governo dos Estados Unidos, um dos países mais industrializados do mundo, vem incentivando indústrias produtoras de biocombustíveis com isenção de impostos, redução de carga tributária, entre outros subsídios concedidos aos produtores.

Estes incentivos ajudam a desenvolver a indústria norte-americana, diferente do que ocorre no Brasil, onde o governo ainda peca nos incentivos ao setor industrial, preferindo optar por protecionismo da indústria interna ao invés de incentivar e subsidiar as que querem exportar os produtos *made in Brazil*. Por isso, muitas empresas saem do país para se instalar no exterior, na busca de incentivos à produção que reduzam seus custos para que assim se tornem mais competitivas no mercado globalizado que temos hoje.

Por este motivo, a Bsbios, com intenção de atuar no mercado internacional optou pelo investimento nos EUA visto que a exportação a partir do Brasil não era vantajosa pois não recebe os mesmos incentivos que países como Argentina e Malásia, não tendo um preço competitivo para o mercado internacional. Desta forma, optou por fazer uma Joint Venture com outras duas empresas, criando a Green Fuels, primeira indústria produtora de biodiesel da Flórida.

Em entrevista com os diretores da empresa, pode-se notar que o principal motivador da internacionalização foi o aumento da competitividade devido aos incentivos concedidos pelo governo norte-americano. Por outro lado, nota-se uma crítica quanto a incentivos concedidos para empresas internacionais, como é o caso da Bsbios, que não ganha certos incentivos fiscais no processo produtivo, somente no produto final.

Como a Bsbios tem, por enquanto, somente uma pequena planta produtiva dentro dos EUA, que está sendo utilizada para tomar conhecimento do funcionamento desse setor no mercado, recomenda-se que ela, gradativamente, aumente os investimentos em sua fábrica no país. Desta forma, a planta industrial poderá aumentar sua produção em solo norte americano, visto que a vantagem de produzir biodiesel nos Estados Unidos é muito grande, podendo assim, expandir seus negócios por toda América. Desta forma a empresa tende a crescer gradualmente, e assim continuar sua internacionalização, em busca de um reconhecimento global dentro do segmento, que apresenta perspectivas de crescimento para os próximos anos.

## APÊNDICE A

- 1) Como se iniciou a atuação internacional da BSbios?
- 2) Por que a não exportar?
- 3) Por que a Bsbios optou pela atuação internacional?
- 4) Como a Bsbios planejou o seu processo de internacionalização?
- 5) Qual o objetivo da instalação nos Estados Unidos?
- 6) Houve algum processo de avaliação dos elementos incontroláveis do marketing internacional (forças legais, políticas, econômicas, estrutura de distribuição, etc) na estratégia de internacionalização adotada pela empresa. Qual?
- 7) Que aspectos do ambiente do mercado interno foram considerados na estratégia de internacionalização?
- 8) A empresa enfrentou algum desafio no processo de adaptação ambiental?
- 9) Quais foram as vantagens percebidas no processo?
- 10) E as desvantagens?
- 11) O processo de Internacionalização nas empresas segue um processo gradual, conforme a empresa vai adquirindo experiência, esse processo segue na ordem Exportação Indireta, Exportação Direta, Joint Ventures, Licenciamento, Investimento externo Direto. Esse fator foi considerado na decisão de atuar no mercado Americano?
- 12) Qual foi a orientação (forma de entrada) adotada para a entrada no mercado americano? Por que?
- 13) Você acredita que o modo de entrada escolhido tenha sido a melhor alternativa para se desenvolver no mercado Americano? Por quê?
- 14) Que tipos de estratégias foram adotadas para enfrentar a competição nesse mercado? Liderança em Custo, Liderança em Diferenciação ou Liderança em Enfoque ou Nicho?
- 15) Baseado no modo de entrada adotado, a BSbios planeja mudar sua forma de atuação no mercado Americano, para algum nível mais elevado de comprometimento?

## REFERÊNCIAS

**BSBIOS.** Disponível em <[www.bsbios.com.br](http://www.bsbios.com.br)>. Acesso em: 08/2011.

CATEORA, Philip; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 13ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CRUZ, Sebastião Velasco. **Estudos e análises de conjuntura - um novo curso? As escolhas de Obama e a Política Mundial**. Disponível em: <<http://www.opeu.org.br>>. Acesso em: 08/2011.

CZINKOTA, R *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175p.

KOTABE, Masaaki. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NOVAES, Amilton Luiz; LODI, Paulo Henrique; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Leticia de; VIANA, José Jair Soares. **Possíveis barreiras não-tarifárias nas exportações brasileiras de biodiesel para os Estados Unidos, Japão e União Européia**. ADM 2010 - Congresso Internacional de administração. Set/2010.

OPEU. Disponível em <<http://www.opeu.org.br>>. Acesso em: 08/2011.

PASSARELLI, Hugo. **Estados Unidos, uma economia em crise**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/especiais/risco-de-recessao-nos-eua-aumenta,144998.htm>>. Acesso em: 08/ 2011.

**POPULATION RESOURCE CENTER. Executive Summary: A Population Perspective of the United States**. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20070604165856/http://www.prcdc.org/summaries/uspopperspec/uspopperspec.html>>. Acesso em: 08/2011.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

**RECEITA FEDERAL**. Disponível em <[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)>. Acesso em: 08/2011.

RICHARDSON, Robert Jarry; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**TUDO SOBRE O BIODIESEL.** Maio/2011. Disponível em:  
<<http://www.biodieselbr.com/biodiesel/biodiesel.htm>>. Acesso em: 08/2011.

U.S. Census Bureau. U.S POPClock Projection. Disponível em:  
<<http://www.census.gov/population/www/popclockus.html>>. Acesso 08/2011.

**VISÃO GERAL: POLÍTICA DE NOVA IORQUE.** Disponível em:  
<<http://www.easyexpat.com/pt/nova-iorque/visao-geral/politica.htm>>. Acesso em: 08/2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.