

O COMÉRCIO JUSTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA JUSTA TRAMA

FAIR TRADE AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION: A CASE STUDY OF JUSTA TRAMA

LEAL*^{1a}, Antonia Lais Costa Araújo; OGASAVARA, Mario Henrique; MENEZES, Rodrigo Ábner Gonçalves

^aUniversidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza-CE, Brasil.

Recebido em: 08/10/2017; Aceito: 09/11/2017; Publicado: 01/12/2017.

RESUMO

Este trabalho analisa os aspectos que determinam o comércio justo como fator de vantagem competitiva no processo de internacionalização. O principal objetivo é identificar o comércio Justo como diferencial competitivo no processo de internacionalização da cooperativa Justa Trama. Para isto, inicia-se uma breve revisão sobre estratégias de internacionalização, comércio justo e vantagens competitivas. Quanto à metodologia, o estudo classifica-se como pesquisa qualitativa exploratória na cooperativa em questão. No que concerne aos dados as informações primárias foram obtidas através de entrevista realizada com uma das coordenadoras da cooperativa estudada. Concluiu-se que a cooperativa possui vantagens relacionadas aos produtos diferenciados e de boa qualidade provenientes de comércio justo, marca posicionada como produto de baixo custo, garantindo o acesso de vários consumidores, matéria-prima própria, uma grande variedade de produtos para alcançar diferentes gostos e parcerias sólidas.

Palavras-chave: Internacionalização; Comércio Justo; Vantagens Competitivas.

ABSTRACT

This paper analyzes the factors that determine the fair trade as a competitive advantage factor in the internationalization process. This work aims to identify Fairtrade as a competitive advantage in the process of internationalization of cooperative Justa Trama. For this, begins with a brief review of internationalization strategies, fair trade and competitive advantages. Regarding the methodology, the study was classified as an exploratory qualitative research in the cooperative in question. Regarding the data, the primary data were obtained through an interview with one of the coordinators of the cooperative study. It was concluded that the cooperative has advantages related to differentiated products and good quality from fair trade brand positioned as a low-cost product, ensuring access to multiple consumers, the raw material itself, a wide variety of products to meet different tastes and strong partnerships.

Keywords: Internationalization; Fairtrade; Competitive Advantages.

¹**Autor correspondente:** Antonia Lais Costa Araújo Leal – Universidade Estadual do Ceará (UECE), Av. Silas Munguba, 1700. Campus do Itaperi. Mestrado Acadêmico em Administração. E-mail: laiscostaa@gmail.com / Fone: (85) 3101-9904. Fortaleza-CE.

Demais autores fazem parte do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da ESPM São Paulo e do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza-CE.

INTRODUÇÃO

Atualmente, existe um grande desafio organizacional que é o de ser apto não só a possuir algumas vantagens competitivas frente a seus oponentes, mas de conservar essas vantagens. A possibilidade de os concorrentes alcançarem o mesmo padrão que uma organização líder exige que as organizações busquem, continuamente, se diferenciar de seus concorrentes.

As atividades de uma organização são base da vantagem competitiva. Segundo Porter (1989), as empresas devem analisar principalmente os produtos, consumidores e competidores, e sua estratégia de mercado deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades.

A internacionalização de empresas, fruto do processo de globalização dos mercados, é um fenômeno que tem atingido uma dimensão nunca experimentada, acontecendo de formas diferentes e em diversos setores. Países como Alemanha, Japão, Suécia, entre outros revelam crescimento em relação ao processo de internacionalização das empresas através do envolvimento acelerado ou gradual com o mercado externo (BARTLETT, 2000).

As empresas precedentes de países em desenvolvimento e emergentes normalmente são consideradas *late movers* (ou últimos entrantes), pois chegam para competir em determinado mercado somente após a consolidação do mesmo. Apesar de enfrentar maiores dificuldades, essas empresas também têm mostrado capacidade para competir mercados em globais (ROCHA; ARKEDER, 2002).

Principalmente após a abertura da economia nacional, em 1990, as organizações brasileiras estão se inserindo no ambiente competitivo internacional (BIRCH, 1981). As organizações cooperativas, ainda que timidamente, estão aumentando sua participação no mercado

externo através das exportações. Como conseqüência do sucesso das cooperativas no espaço internacional, algumas estratégias antes ignoradas ou até mesmo desconhecidas passaram a ganhar importância, como as de controle de qualidade e sanidade dos alimentos, a preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e os problemas decorrentes do protecionismo internacional, seja tarifário ou não tarifário (ZYLBERSZTAJN, 2003).

Contudo, uma das conseqüências do sucesso da internacionalização das cooperativas é a necessidade destas de se adaptarem a novas abordagens no relacionamento com os consumidores externos. Para serem bem sucedidas, devem estar dispostas a adaptar seus produtos ao mercado internacional. As cooperativas adotam estratégias de diversificação de produtos para atender o mercado internacional, visando à criação de alternativas para que os cooperados consigam reduzir os riscos de inviabilidade da atividade agrícola (RITOSSA, 2008). Além disso, elas precisam desenvolver mecanismos que as permitam aprender com seus clientes e rapidamente processar as alterações necessárias para que se apropriem às novas demandas (PEPPERS; ROGERS, 1996).

Essas alterações são necessárias, por exemplo, porque as questões ambientais têm sido fonte de discussões na atualidade. O meio-ambiente, antes visto como fonte inesgotável de recursos renováveis, ultimamente é visto como uma frágil reserva de vida. Pensado dessa maneira, é recorrente a propagação pela literatura popular de gestão que as atitudes e comportamento de compra dos consumidores são influenciados por questões ecológicas. O consumo consciente, um movimento social que visa adquirir produtos eticamente corretos, cuja elaboração não envolva a exploração de seres humanos ou animais e não provoque danos

ao meio ambiente, atrai a cada dia mais adeptos (LAGES; NETO, 2002).

Diante do exposto em que as atividades de uma organização são fundamentais para a formulação de estratégias competitivas, e o comércio justo pode se encaixar como uma dessas atividades surge a seguinte pergunta: Poderia o comércio justo ser uma atividade geradora de vantagem competitiva no processo de internacionalização das organizações?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar o Comércio Justo como um diferencial competitivo no processo de internacionalização da cooperativa Justa Trama. E específicos relacionar a internacionalização da Justa Trama e suas vantagens competitivas, identificar as vantagens competitivas dessa cooperativa, bem como identificar os principais fatores motivadores de internacionalização da cooperativa.

Entender o Comércio Justo é de grande valor para as organizações que atuam ou desejam atuar no comércio internacional e que consideram importante o fazer de forma ética e consciente. Além de ser útil para as empresas, o tema abordado é de fundamental importância para a comunidade acadêmica. O presente estudo visa preencher uma lacuna existente em pesquisas anteriores, visto que não foi identificado estudo algum que relacione internacionalização, comércio justo e vantagens competitivas.

INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

De maneira abrangente, a internacionalização pode significar um compromisso crescente e continuado das operações de uma empresa com países diferentes daquele onde está sua base. É importante perceber que o termo internacionalização não pode estar restrito à realização de operações de investimento ou comerciais fora do mercado doméstico, pois dessa forma estar-se-ia excluindo uma importante

maneira de internacionalização, a chamada internacionalização “para dentro”, a citar: importação, licenciamento, transferência de tecnologia, entre outras atividades (GOULART *et al.*, 1996).

A teoria de Uppsala (JOHANSON E VAHLNE; 1977, 1990) advoga que o processo de internacionalização deve ser gradual, ou seja, acontecer em pequenos passos e não começar com uma produção em larga escala em determinado mercado. Os autores supõem que a expansão de uma organização será dirigida para locais mais similares àqueles das operações já existentes. Assim, o processo de internacionalização não é uma seqüência de passos planejados e baseados em uma análise racional, mas uma seqüência de passos de natureza incremental, que visa a se beneficiar da aprendizagem sucessiva através das etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

A teoria de *network*, elaborada por Johanson e Mattson (1988), afirma que a internacionalização das empresas pode ser melhor explicada através de relacionamentos multilaterais, em que as experiências em processos de internacionalização passam a ser produzidos e selecionados em múltiplos relacionamentos. Sob esta ótica, as empresas ligadas por uma rede podem utilizar as idéias já usadas por outros membros dessa mesma rede para se internacionalizarem (DALMORO, 2009).

Johanson e Vahlne (2009) realizaram uma nova análise do modelo de Uppsala (1977). Os relacionamentos Inter organizacionais baseados na confiança e no compromisso passaram a ser entendidos como recursos fundamentais para a internacionalização de empresas, pertencendo às organizações a responsabilidade de apoiar e desenvolver atividades neste intuito, direcionando também esforços de aprendizagem e

comprometimento. No atual modelo, oportunidades de internacionalização surgem por meio das redes de relacionamento, quando uma grande empresa se internacionaliza, abrindo espaço para as empresas parceiras menores. Também segundo os autores, o fenômeno dos negócios internacionais é patrocinado por empreendedores voltados para o mercado estrangeiro que possuem experiências acumuladas em relação ao mercado que objetiva atingir. É importante notar que a teoria elaborada pelos autores suecos em 2009 relaciona a Teoria de Uppsala (1977), com a Teoria de *Network* (1988).

COMÉRCIO JUSTO

O comércio justo tem dois significados distintos. Nas negociações comerciais, o termo é utilizado para argumentar que os subsídios e as barreiras “disfarçadas” inclinam o sistema de comércio global contra os países em desenvolvimento e produtores de commodities. Já o economista e ex-chefe do Banco Mundial Joseph Stiglitz, por exemplo, defende a tese de “comércio justo para todos” no contexto da mais recente rodada de liberalização comercial da Organização Mundial do Comércio (OMC), a Rodada de Doha. Neste trabalho, será abordado o conceito no que tange às negociações comerciais, visando a seguir valores éticos que incluem aspectos sociais, culturais e ecológicos, itens de preocupação constante da população mundial (HYMER, 1970).

O comércio justo é tido como uma forma alternativa ao comércio convencional, pois respeita as necessidades dos mais pobres. Sua forma de comercializar é voltada para os países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, em vez de atender primordialmente às necessidades dos países desenvolvidos. O esquema de comercialização do *fair trade* (comércio justo, em inglês), é tido como uma evolução natural do sistema capitalista. Este movimento pauta suas relações pela ética,

relacionando lucro e responsabilidade social – é um tipo de comércio que se baseia no diálogo, transparência e respeito, e que busca mais igualdade no comércio internacional. Além disso, contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais bem como visa proteger os direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, sobretudo no hemisfério sul (JAFEE, 2004).

O *fair trade* na prática ocorre da mesma maneira que o comércio convencional, pois há uma relação de compra e venda como outra qualquer. Porém, as partes envolvidas se comprometem a seguir princípios já determinados, tais como o respeito e preocupação pelas pessoas e o meio ambiente, garantindo assim que os produtores não sejam prejudicados nas negociações comerciais.

Toda relação comercial que se configure sob os princípios do consumo responsável, é “justa”. Esses princípios podem ser resumidos em três: a) o envolvimento dos produtores, voluntários e empregados nas tomadas de decisão que os afetam; b) a proteção e a promoção dos direitos humanos, nomeadamente os das mulheres, crianças e povos indígenas e c) o respeito e preocupação pelas pessoas e o meio ambiente. Contudo, estima-se que 80% do mercado *fair trade* (produtores, distribuidores e varejistas) trabalhe vinculado às organizações de certificação, que serão discutidas posteriormente (FACES DO BRASIL, 2007).

Os primeiros passos do comércio justo foram dados na Europa, em meados do século XX, ainda nas proximidades da Segunda Guerra Mundial, tendo como percussores as organizações não governamentais, entidades religiosas e instituições filantrópicas. Ao comercializar os artigos produzidos por pequenos agricultores de países em desenvolvimento diretamente em seus mercados, sem a presença de intermediários, esses percussores visavam a tornar mais tênue as

condições desiguais que se consolidavam no comércio internacional (WOLFER; PILAR, 2008).

Com o passar dos anos, os pioneiros do Comércio Justo se empenham e iniciaram um processo de padronização de práticas de produção e comercialização. Na década de 1980, as primeiras organizações de comércio justo começaram a surgir, como a *International Federation for Alternative Trade* (IFAT), que reunia cerca de 150 organizações e a Max Havelaar, certificadora de comércio justo holandesa. A partir de então, o comércio justo só prosperou (FACES DO BRASIL, 2007).

Os críticos desse tipo de comércio criaram um trocadilho a fim de advogar a favor comércio livre. O trocadilho, “*Fair trade x Free trade*” (em português, comércio justo versus comércio livre), argumenta que deve existir uma troca irrestrita de bens, serviços e capitais. Ou seja, há o esforço para a anulação da proteção, como tarifas e cotas, por exemplo. Os advogados do comércio justo propagam princípios que descrevem sua forma alternativa de negociar, ajudar, compadecer-se do próximo e prosperar simultaneamente (FACES DO BRASIL, 2007).

VANTAGENS COMPETITIVAS

Porter, ao contestar as teorias clássicas, propõe uma nova abordagem que deve ir além da Teoria das Vantagens Comparativas, formulada por David Ricardo (MACHADO, 2007). Para Porter (1989), vantagem competitiva ou diferencial competitivo é um conjunto de características que permite a uma empresa ser “diferente” por conseguir criar valor para seus produtos sob o olhar dos clientes, possibilitando a diferenciação frente à concorrência e a obtenção de vantagens no mercado.

Em outras palavras, vantagem competitiva é quando uma organização apresenta níveis de performance econômica superiores aos níveis habitualmente apresentados pelo mercado, devido a estratégias adotadas. “As empresas criam vantagem competitiva ao perceber maneiras novas e melhores de competir [...]” (PORTER, 1993, p.56).

Na era da concorrência total, existem duas maneiras para se obter vantagem competitiva: custo e qualidade. De acordo com Faulkner (1995), os custos se referem ao preço que o consumidor está disposto a pagar. Para atingir esse objetivo, a organização deve manter os custos sob controle, a fim de permitir o estabelecimento de preços justos: que cubram os custos e realizem lucros. Já a qualidade diz respeito às expectativas dos consumidores, que devem ser atingidas e excedidas. A organização que opte por essa estratégia deve assegurar atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança em tudo que é produzido.

Para Bateman (1998), existem outras duas estratégias relacionadas à vantagem competitiva – inovação e velocidade. Quanto à inovação, o autor defende que as organizações devem empenhar-se constantemente para criar rapidamente novos bens e serviços competitivos. Essa prática é essencial para estar à frente dos concorrentes; quanto à velocidade, as organizações devem responder às necessidades do mercado rapidamente, lançando antecipadamente novos produtos e atendendo prontamente aos pedidos dos clientes.

O estudo e análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adotadas pelas organizações para atuar em mercados distintos e para a obtenção de vantagem competitiva devem ser estudados e analisados. Segundo Porter (1989), a rentabilidade das empresas depende de determinadas forças

competitivas básicas, que os autores convencionaram chamar de “As cinco forças de Porter” e que determinam a rentabilidade da indústria “porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das organizações em uma indústria.” (PORTER, 1989, p. 04). Conforme o Quadro 1 que segue, as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria são as seguintes:

Quadro 1- As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria

Forças Competitivas	Efeito
Ameça dos fornecedores	Determina o custo das matérias-primas e outros insumos
Ameça dos compradores	Influenciam o custo e o investimento, pois compradores poderosos exigem serviços dispendiosos
Grau de rivalidade dos concorrentes existentes	Influencia os preços e os custos da concorrência no que tange à fabricação e desenvolvimento de produtos, publicidade e força de vendas
Ameça dos concorrentes potenciais	Coloca um limite nos preços e define o investimento exigido para deter novos entrantes
Produtos substitutos	Influenciam o preço no sentido de se encontrar opção de substituição

Fonte: Porter, 1989. Adaptado pelos autores.

Oliveira (2005) defende que os fornecedores se constituem de ameaça na medida em que detenham poder de negociação suficiente para afetar negativamente a rentabilidade das indústrias. Enquanto Nogueira (1998), afirma que o poder de pressão dos fornecedores é determinado por: a) grau de concentração dos fornecedores, pois estes exercem maior influência sobre preços, qualidade e condições dos produtos; b) inexistência

de substitutos para seus produtos, tendo em vista a falta de produtos que possam substituir os de determinados fornecedores; c) importância da indústria para o fornecedor, quanto menor for a venda para uma determinada indústria em relação ao seu volume total de vendas, maior será a influência dos fornecedores sobre esta indústria; d) importância dos insumos para a indústria compradora, quanto mais importante para o sucesso da formação de produto para a indústria compradora o insumo for, maior o poder de negociação de seu fornecedor; e) diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador pois podem neutralizar a possibilidade de o comprador negociar com vários fornecedores e; f) ameaça de integração para frente – quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores de seus insumos.

METODOLOGIA

Este trabalho foi inicialmente realizado com uma pesquisa bibliográfica exploratória, com o objetivo de aprofundar as idéias sobre o objeto de estudo. Utilizou-se as bases de dados EBSCO, Scielo, Science Direct e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) para a elaboração do referencial teórico. Classifica-se esse estudo como uma pesquisa qualitativa, que oferece descrições ricas sobre uma realidade específica e ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais (MILLES; RUBERMAN, 1994).

Trata-se de um estudo exploratório, pois levanta bases para outras investigações, como por exemplo, o estudo de caso, em que se pesquisa, em escala amostral do universo investigado, as informações levantados nesse tipo de estudo. O estudo de caso possibilita descrever um contexto da vida real no qual uma intervenção ocorreu, ou

avaliar uma intervenção em curso e modificá-la (com base num estudo de caso ilustrativo) ou, ainda, explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados (YIN, 2001). Segundo Elo (2005), o método de estudo de caso é uma ferramenta relevante para estudos contemporâneos. Diversas pesquisas sociais estão sendo fundamentadas no estudo detalhado de casos particulares, em outras palavras, em uma análise intensiva, empreendida em uma única organização (YIN, op. cit).

As informações primárias foram obtidas através de entrevista estruturada realizada com uma das coordenadoras da cooperativa estudada, via correio eletrônico e posteriormente via contato telefônico, com o objetivo de recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. O primeiro contato iniciou-se logo no mês de agosto de 2010, onde a coordenadora Idalina Maria Boni se dispôs a responder ao questionário, que foi aplicado posteriormente, em outubro de 2010. A partir das respostas da coordenadora foi possível iniciar a análise dos resultados, aqui, o estudo de caso propriamente dito.

DISCUSSÃO

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária em 2004 foi o passo inicial para a criação da Justa Trama. O embrião do empreendimento surgiu por meio de ideias da UNISOL (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários Brasil), ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário) e CUT (Central Única dos Trabalhadores). Posteriormente, essas ideias foram socializadas com cooperativas, como Açaí e Fio Nobre.

Em um projeto experimental, a rede de cooperados ainda sem nome foi encarregada da confecção de 60 mil bolsas para serem entregues

aos participantes do Fórum Social Mundial, em 2005. Cada cooperativa associada à rede teve um papel fundamental para confecção das bolsas: a Textilcooper produziu os tecidos, que por sua vez foram transformados em peças prontas pela Univens e Fio Nobre. A ADEC juntou-se ao empreendimento, sendo responsável pelo plantio do algodão agroecológico. Logo após a Cooperativa Açaí foi agregada à rede e ficou responsável pela produção de botões e adornos para as peças confeccionadas.

Através de um projeto do SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), os primeiros recursos para criação da rede foram obtidos e utilizados para o desenvolvimento da marca e do custeio de passagens para fomentar o encontro entre líderes que hoje em dia acontece trimestralmente, tendo em vista a participação de todos os empreendimentos.

Assim, lançada em 2005, na cidade do Rio de Janeiro no espaço Criança Esperança, a rede Justa Trama empresta o nome para a grife que encontra espaço em lojas internacionais, através do comércio justo. Foi registrada com o nome de Cooperativa Central Justa Trama com sede na cidade de Porto Alegre.

COMÉRCIO JUSTO, VANTAGENS COMPETITIVAS E INTERNACIONALIZAÇÃO NA JUSTA TRAMA

Segundo Idalina Maria Boni, uma das coordenadoras da rede, a Justa Trama vê o Comércio Justo como “um fluxo comercial diferenciado, baseado no cumprimento de critérios de justiça e solidariedade nas relações comerciais e que resulte no protagonismo dos Empreendimentos Econômicos e Solidários (EES), por meio da participação ativa e do reconhecimento da sua

autonomia”. Pôde-se observar, durante quase três meses de contato com a organização, que para a Justa Trama, o Comércio Justo mais do que as definições sugerem, aponta para uma relação de construção de projetos que tragam mudanças para o Brasil e para o mercado onde estejam negociando. A rede preza por relações internacionais que propiciem desenvolvimento sustentável, geração de renda coletiva e mudanças efetivas na construção de uma nova sociedade.

No mercado nacional, A ADEC recebeu certificação pela FLO em 2009. Para tanto, foi realizada uma inspeção em todos os municípios que plantam o algodão agroecológico, tais como Quixadá e Sobral. Além disso, a rede conta também com o Certificado Orgânico do IBD - Instituto Biodinâmico de São Paulo.

Atualmente, os parceiros internacionais da Justa Trama localizam-se principalmente na França e Itália. Recentemente, a organização não-governamental “Tauá” abriu uma loja em Paris, oferecendo um total de trezentas peças para comercialização. Na Itália, onde a demanda por produtos da cadeia é maior, a organização conta com parceiros regulares: A NEXUS, localizada na região da Emília Romanha, a Libero Mondo, localizada na cidade de Bra (considerada uma das maiores exportadoras de comércio justo) e a Fair Trade, localizada em Gênova. Existe também a *Asociación de Cooperación Internacional Nord-Sud*, a CONSUD, localizada na Espanha.

Nota-se que os produtos de algodão agroecológico têm uma grande aceitabilidade no mercado europeu e por isso, a Justa Trama necessita focar em uma estratégia de atuação para conquistar novos nichos e oportunidades comerciais.

A rede conta com seis produtos acabados, além do próprio algodão agroecológico. São eles: camiseta masculina, camiseta feminina,

camiseta unissex, brinquedos, roupas infantis e acessórios, tais como bolsas, chaveiros e rabricós.

A cooperativa tem na produção um dos principais diferenciais de seus produtos. Além de itens diversificados, a matéria prima utilizada (o algodão agroecológico) traz a tomada de consciência da preservação ambiental, melhoria da qualidade de vida e produtividade da colheita. Os artesãos, costureiras e serigrafistas, cuidam desde o corte do tecido e o acabamento, até a impressão da estampa, tudo sem agredir a natureza. Até o desenvolvimento de tintas a base de pigmentos naturais é de responsabilidade das cooperativas (mais especificamente da Cooperativa Açai) objetivando o tingimento das peças, sem recorrer a processos que possam poluir o meio-ambiente.

Atualmente, a Justa Trama é uma das líderes na produção de produtos de comércio justo. Detém 12% do mercado nacional de produtos fair trade, em 2009 a organização vendeu mais de vinte mil peças. Além disso, a rede é a única de seu segmento que tem parceiros no exterior.

No mercado interno, os clientes-alvo da Justa Trama são homens, mulheres, jovens e crianças de classe média que acompanham as tendências do mercado e se preocupam com o meio-ambiente e com o desenvolvimento social do país.

Diferenciação e vantagens sobre a concorrência:

- Seis anos de know-how na produção de camisas e bolsas provenientes de algodão agroecológico;
- 100% dos artigos comercializados são produzidos pelas cooperativas associadas à rede;
- Garante a qualidade de seus produtos, desde o plantio do algodão agroecológico até a produção, que utiliza tintas naturais e botões feitos de sementes;

- Reconhecida preservação da natureza;
- Garante o desenvolvimento social do Brasil, gerando renda para mais de 1.000 pessoas;
- Produtos diferenciados e com bonito design.

As cinco forças de Porter relacionadas à Justa Trama estão resumidas no Quadro 2 e serão posteriormente descritas.

Quadro 2 - Cinco Forças de Porter aplicadas à Justa Trama

Forças	Descrição
Avaliação da ameaça dos fornecedores	Poder de barganha do fornecedor é enfraquecido;
Avaliação da ameaça dos compradores	Parceiros regulares, forte relação de confiança. Consumidores nacionais via <i>e-commerce</i> . Poder de barganha dos compradores baixo;
Avaliação do grau de rivalidade entre os concorrentes existentes	Poucos concorrentes. Utiliza estratégia de custo no mercado externo e estratégia de diferenciação no mercado doméstico;
Avaliação dos concorrentes potenciais	Poucos concorrentes potenciais pela dificuldade de acesso à matéria-prima principal;
Avaliação dos produtos substitutos	Produtos de comércio convencional, camisas de garrafa PET e ecobags artesanais.

Fonte: Porter, 1989, adaptado pelos autores.

a) Avaliação da ameaça dos fornecedores

Os principais componentes dos produtos Justa Trama são: camisetas, bolsas, acessórios ou fios de algodão, sacola feita de papel reciclado (embalagem) e carta-rótulo identificando o produto

como proveniente do comércio justo. A matéria-prima, o algodão agroecológico é extraída do plantio e colheita realizada pela cooperativa associada ADEC, não necessitando, assim, haver outros fornecedores e nem que a rede possua poder de barganha para esse segmento.

Para as sacolas feitas em papel reciclado, a organização possui parceria com algumas empresas do setor. Como a Justa Trama tem um volume considerável, aumenta o poder de barganha da rede, o poder de barganha do fornecedor é enfraquecido.

Quanto à carta-rótulo, as cotações de impressão gráfica dependem do volume que se pretende comprar. Para essas empresas, a operação em impressoras industriais faz com que a confecção de uma grande quantidade de um material padrão seja a situação ideal. Assim, o custo unitário para as cartas-rótulo chega a ser muito baixo. Considera-se então que os fornecedores de cartas-rótulos não têm grande poder de barganha.

b) Avaliação da ameaça dos compradores

Os clientes da Justa Trama são importadores de produtos de comércio justo e worlds shops, além dos próprios consumidores nacionais. A organização conta com parceiros regulares na França, Itália e Espanha. Ter parceiros regulares apresenta diversas vantagens, como por exemplo a distribuição exclusiva, em que o parceiro tem garantia de que só ele poderá comercializar os produtos dentro daquele mercado. Além disso, é possível criar um forte elo entre o parceiro e seus clientes, por meio de uma relação de confiança.

As world shops também têm exclusividade na distribuição dos produtos provenientes da Justa Trama, podendo, assim, obter uma fidelização de seus clientes.

Os consumidores nacionais encontram os produtos da rede no site, preenchendo um

formulário de compra e mantendo contato com o responsável da rede, até a entrega no domicílio do consumidor. Além disso, algumas lojas de comércio justo já distribuem produtos da Justa Trama, como as Lojas Mundo Paralelo.

c) Avaliação do grau de rivalidade entre os concorrentes existentes

A Justa Trama considera que não possui concorrentes conforme relatado durante a entrevista:

“Pois a quantidade de produto orgânico ainda é pequena, além de que nossa forma de organização e nossos produtos não são similares aos que já existem no mercado. Nossos prováveis concorrentes têm seu foco em um mercado diferenciado do nosso (Maria Idalina Boni)”.

Conforme o depoimento acima, a quantidade de produto orgânico ainda é pequena. Porém, segundo a Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural de Santa Catarina (2009), o volume de produtos orgânicos comercializados no mundo tem crescimento médio de 25% e atingiu, em 2007, US\$40 bilhões. Assim, apesar de poucos, existem concorrentes para os produtos da Justa Trama; os principais são: Lookzip, empresa sediada na França, que vende para países como Inglaterra, Alemanha e Espanha através do e-commerce. O algodão agroecológico utilizado pela Lookzip é obtido através de uma parceria entre a mesma e o Instituto Algodão Social, de Cuiabá, Mato Grosso; outro concorrente da Justa Trama é a Natural Fashion, cooperativa para algodão agroecológico do estado da Paraíba. A Natural Fashion distribui seus produtos para países como Japão, Suécia, Austrália, Alemanha, Estados Unidos, Itália e Espanha. No âmbito nacional, um concorrente é a Ama Terra Econveniência, que

produz e vende além de camisetas, ecobags (bolsas).

A Justa Trama tem um posicionamento de custo, em relação aos demais concorrentes. A estratégia é oferecer um produto de alta qualidade, porém com um preço mais adequado, ainda que justo para os produtores de algodão, artesãos e todos os participantes da cadeia. Assim, na visão dos importadores, o preço mais acessível é considerado um ponto forte, pois facilita as vendas.

Outro ponto em que a Justa Trama apresenta vantagem frente aos concorrentes é quanto a adaptação das embalagens e das cartas-rótulos para o mercado externo, gerando grande atratividade em seus produtos.

Enquanto no mercado externo a Justa Trama prefere um posicionamento de custo, no mercado interno esse posicionamento é de diferenciação.

No mercado nacional, a Justa Trama possui algumas vantagens em relação aos seus concorrentes (enquanto a Ama Terra iniciou sua produção em 2008, por exemplo), tais como know-how de seis anos na produção de peças de algodão orgânico e boa estrutura administrativa. Adicionalmente, as camisetas da rede possuem um design mais sofisticado em relação a seu principal concorrente no país. A Justa Trama conta com botões e tingimentos diferenciados, enquanto a Ama Terra produz peças básicas.

Ainda, a organização possui um completo mix de produtos no que diz respeito a vestuário (masculino, feminino, unissex e infantil em todos os tamanhos), o que é uma grande vantagem, uma vez que se encontra em uma mesma marca uma gama de produtos com tamanhos e cores diferentes, atendendo aos mais variados gostos e necessidades.

d) Avaliação dos concorrentes potenciais

A entrada no mercado de camisetas, ecobags provenientes do comércio justo não é muito restrita, visto que não há tecnologia patenteada. Porém, o acesso a matéria-prima principal não é bastante favorável, pois não existem muitos agricultores que produzam o algodão agroecológico e nem de acordo com os princípios do comércio justo. Além destas, existem outras barreiras a esses novos entrantes:

- Diferenciação de produtos – Ainda hoje o mercado, seja ele nacional ou internacional, está voltado para as camisetas de algodão tradicional. Quesitos como tinturas e adornos naturais podem ser uma barreira.

- Acesso aos canais de distribuição – para se obter acesso ao mercado internacional, torna-se de suma importância que se consiga canais diferentes de distribuição do produto. Para isso, se faz necessário ter parceiros estratégicos.

Apesar dessas barreiras, é considerada uma ameaça o aumento do número de concorrentes.

e) Avaliação dos produtos substitutos

Não existe uma gama produtos substitutos para os produtos da rede, tendo em vista que os próprios materiais são alternativos aos produtos convencionais. Assim, não existe substituto para os fios de algodão agroecológicos comercializados pela Justa Trama, a não ser o próprio algodão convencional.

Para as camisetas e ecobags, existem apenas:

- Camisetas de garrafas PET – A fibra têxtil feita de garrafa PET reciclada é o mesmo que poliéster reciclado. Na produção (transformação) do poliéster reciclado utiliza-se 30% da energia utilizada na produção da fibra virgem, ou seja, além da própria reciclagem que contribui para reduzir o lixo no meio-ambiente, a economia no uso de energia também é um ativo

ambiental desse produto. É um produto substituto às camisetas de algodão agroecológico, pois seu público alvo é o mesmo: consumidores preocupados com o meio-ambiente.

- Ecobags feitas artesanalmente de materiais recicláveis - é possível a produção de uma ecobag através de pacotinhos utilizados para armazenar molhos prontos, sucos, condimentos e outros produtos. A construção das ecobags é fácil e também ajuda na manutenção de um ambiente mais equilibrado. Assume o papel de produto substituto para as bolsas de algodão produzidas pela rede Justa Trama.

Para Porter (1993), as empresas globais são definidas como firmas cujas posições competitivas em determinado país são afetadas por sua posição em outros países, e vice-versa. Assim, as decisões de uma empresa em determinado país, repercutirão em suas posições em outros países.

A Justa Trama, por estar presente em grande parte de Europa, define sua estratégia de internacionalização assim como uma empresa global. Em uma estratégia global, tudo é centralizado na administração da Justa Trama em Porto Alegre, tanto as estratégias quanto as decisões operacionais.

A cooperativa não possui subsidiária em outros países, sendo que suas atividades são concentradas no Brasil e os fios de algodão e os produtos acabados são exportados, a partir desse conceito. Os importadores de comércio justo atuam como uma extensão das estratégias da Justa Trama, realizando adaptações, já que os mesmos conhecem melhor a demanda e cultura local. Isto agrega valor para o desenvolvimento de estratégias, estabelecimento de metas e desenvolvimento de marketing da Justa Trama.

Esse tipo de estratégia é vantajoso para a rede pois traz escala na produção, economias com logística, trâmites de exportação e propaganda.

Após avaliar as cinco forças de Porter, o processo de Internacionalização da Justa Trama foi descrito conforme questionário e entrevista à rede de cooperativas:

O nível de competição que a cooperativa Justa Trama enfrenta é internacional desde o ano de 2007, quando a cooperativa vendeu cerca de uma tonelada de fios para seu primeiro parceiro internacional, a Faire, na Itália.

Atualmente, e como já citado, a Justa Trama vende no mercado internacional além dos fios, peças de roupa acabadas, bolsas e brinquedos de algodão agroecológico.

A participação das vendas no mercado externo, em relação ao total de unidades vendidas em 2008, foi de aproximadamente 11%, em 2009 esse resultado foi de 19% e em 2010 esse número, até o mês de outubro, já está em 27%.

Esses números demonstram que a Justa Trama, no início de sua internacionalização, possuía pouco controle ou interesse sobre as exportações, pois seu foco de atuação era o mercado doméstico. Porém, recentemente, em um ambiente econômico e culturalmente integrado, possui o objetivo de internacionalização, mudando profundamente o enfoque dado as operações internacionais.

O questionário aplicado para Justa Trama apresentou dez fatores de motivação para internacionalização, conforme literatura relacionada (ROCHA, 1987). Assim, através da Escala Likert, observou-se alguns fatores que motivaram a internacionalização da Justa Trama, por ordem de importância (Quadro 3):

Quadro 3 – Fatores motivadores para a internacionalização da Justa Trama

Nota Atribuída	Fator Motivador (ordem de importância)
5	Acesso a novos mercados e crescimento potencial do mercado/Explorar novas oportunidades
4	Contato com empresas estrangeiras/Preço do produto competitivo internacionalmente/Necessidade de estar onde o cliente está
3	Cultura, visão ou experiência internacional do diretor/Disponibilidade de recursos
2	Declínio de demanda no mercado doméstico/Incentivos de órgãos globais ou associações setoriais
1	Criação do Mercosul (facilidades)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O principal fator de motivação apontado pela Justa Trama é a possibilidade de crescimento através do acesso a novos mercados. Em segundo lugar, relaciona a possibilidade de explorar oportunidades em diversos mercados, sugerindo que a rede enxerga o mercado internacional sob uma perspectiva ampla e definitiva. Logo, a motivação para se internacionalizar independe de vantagens internas ou externas, como incentivos governamentais ou taxas de câmbio favoráveis.

Rocha (1987) descreve os pedidos inesperados do exterior como um fator que empurra a organização para o mercado externo. Assim ocorreu com a Justa Trama, quando, após contato em uma feira internacional de comércio justo, em 2007, a empresa italiana Faire fez um pedido de aproximadamente uma tonelada de algodão. Outro fator importante citado pela coordenadora da Justa Trama foi “cultura, visão ou experiência internacional do diretor”. Assim, a experiência adquirida em países estrangeiros contribui para a construção de uma visão globalizada e minimiza o complexo de inferioridade, uma barreira comum

para os empreendedores de países em desenvolvimento em busca do mercado externo.

Apesar de a criação do Mercosul trazer algumas facilidades para os países participantes dessa associação econômica, a Justa Trama não tem parceiros na América do Sul e Central. Acredita-se que a principal razão para este fato é que os consumidores desses países ainda não possuem um pensamento tão voltado ao consumo ecológico e socialmente corretos, quanto os consumidores europeus.

O modo de entrada é responsável por estabelecer as bases para uma futura rede de distribuição internacional e o nível de controle da empresa sobre seus produtos e serviços no mercado internacional.

A Justa Trama decidiu por entrar no mercado externo, através de exportação direta para uma processadora no exterior (Faire, Itália), que utiliza o produto como insumo para seu próprio produto (camisetas de algodão). Isso significa que a cooperativa teve o mínimo investimento e o mínimo envolvimento no mercado externo.

Atualmente, como já citado, a rede também vende peças acabadas, para parceiros no exterior, construindo um processo de expansão da Justa Trama.

A resposta da Justa Trama em relação à participação em eventos do tipo feiras comercial nacional e internacional, rodada de negociação e missões comerciais mostra que a cooperativa utiliza principalmente as feiras comerciais e internacionais como um grande canal de comunicação e oportunidade para descobrir um mercado e acompanhar as tendências, criar novos contatos, divulgar seus produtos, além de comparar a qualidade de seus produtos com a qualidade dos produtos dos demais concorrentes.

A participação da cooperativa nesses eventos auxilia então seu acesso, aprimoramento e

expansão no mercado internacional. O apoio financeiro vem de parcerias com governo brasileiro, ONGs nacionais e internacionais.

RELAÇÃO COMÉRCIO JUSTO X VANTAGENS COMPETITIVAS X INTERNACIONALIZAÇÃO NA JUSTA TRAMA

A Justa Trama conseguiu entrar no competitivo mercado internacional exportando produtos provenientes de comércio justo, gerando bons negócios possibilitados pela oportunidade de desenvolver, com vantagem competitiva, um novo nicho de mercado.

Pode-se ressaltar que existe uma relação entre o comércio justo, vantagens competitivas e a internacionalização na cooperativa Justa Trama. Essa relação pode ser obtida através das vantagens e desvantagens que cada fator apresenta. Dentre eles estão: (a) para o comércio justo, é possível apontar como vantagem apresentar produtos que estão em alta nas discussões mundiais e como desvantagem, por exemplo, o custo alto dos produtos justos; (b) as vantagens competitivas da Justa Trama são principalmente possuir matéria-prima própria e poucos produtos substitutos e as desvantagens são a falta de parceiros no restante do globo (existem parceiros apenas na Europa) e; (c) A Justa Trama dispõe seus produtos de forma centralizada na Europa, sendo os mesmos pouco difundidos nos mercados americano, asiático e africano (desvantagem) e pouco investimento da divulgação dos produtos no mercado internacional (desvantagem). O Quadro 4 ilustra essas vantagens e desvantagens:

Quadro 4 - Comércio Justo x Vantagens Competitivas x Internacionalização na Justa

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
Comércio Justo	Respeito ao meio-ambiente e desenvolvimento social; Promove a internacionalização dos custos sociais e ambientais	Custo dos produtos elevados; Canais de distribuição falhos, é um tanto difícil encontrar produtos “justos”
Vantagens Competitivas	Matéria-prima própria, mix de produtos abrangentes; Não há grande quantidade de produtos que possam ser considerados substitutos Preço internacional menor que o dos concorrentes; Parceiros fixos.	Produtos da Justa Trama não são suficientemente conhecidos mundialmente; Produtos com preço elevado podem ter posicionamento <i>premium</i> no mercado internacional; Falta parceiros na América, África e Ásia.
Internacionalização na Justa Trama	Internacionalização da Justa Trama está ligada às teorias de Network e de Uppsala; Centralização da administração da cooperativa em Porto Alegre: economia com logística, trâmites de exportação e propaganda.	Produtos centralizados na Europa e pouco difundidos nos mercados americano, asiático e africano; Pouco investimento da divulgação dos produtos no mercado internacional.

Trama

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÃO

As análises obtidas nesse trabalho contribuem para a compreensão do processo de internacionalização da cooperativa Justa Trama, bem como sobre o que é comércio justo e suas vantagens competitivas. Através dessa pesquisa, as práticas e características da Justa Trama foram

identificadas. Para isso, diversos dados foram coletados através das respostas dadas, pela Justa Trama, por meio de um questionário elaborado especificamente para esse estudo. Devido à grande abrangência do assunto, as contribuições desse trabalho podem se prolongar a diversos campos de pesquisa. A seguir, as principais conclusões são expostas.

Os resultados dessa pesquisa sugerem, primeiramente, que a participação em eventos e feiras internacionais de comércio justo e bons relacionamentos com parceiros no estrangeiro, bem como o ambiente econômico e cultural (novo comportamento dos consumidores, mais conscientes em relação à proteção ao meio-ambiente e ao desenvolvimento social) no qual a cooperativa esteve inserida durante o início do seu processo de internacionalização, influenciam no grau de internacionalização alcançado por ela.

A possibilidade de crescimento, o acesso a novos mercados e a chance de explorar novas oportunidades em mercados diversos foi considerado um dos principais fatores no processo de internacionalização da Justa Trama. A decisão de se internacionalizar leva a crer que os fatores intrínsecos são mais considerados que fatores momentâneos como, por exemplo, econômicos ou governamentais. Sugerindo assim que o responsável pela cooperativa tem consciência de que exceder as fronteiras nacionais é quase um imperativo para ganhar ou sustentar vantagens competitivas no mundo globalizado.

Por meio deste estudo, observou-se que a cooperativa possui vantagens relacionadas aos produtos diferenciados e de boa qualidade provenientes de comércio justo, marca posicionada como produto de baixo custo, garantindo o acesso de vários consumidores, matéria-prima própria, uma grande variedade de produtos para alcançar diferentes gostos e parcerias sólidas. Todas as

vantagens são muito importantes para levar a cooperativa a vender um grande volume para o mercado internacional.

Entretanto, foi possível identificar algumas desvantagens competitivas da Justa Trama que, de certa forma, impedem de a cooperativa obtenha maior penetração nos mercados internacionais. Particularmente, os investimentos em marketing e a divulgação da marca ainda são tímidos, provocando um menor reconhecimento da mesma entre os consumidores; as embalagens não adaptadas e pouco chamativas e a falta parceiros em outros mercados fora da Europa, como a América do Norte.

Idalina Boni, uma das coordenadoras da cadeia Justa Trama, resume os benefícios do comércio justo como “os produtos da Justa Trama trazem consigo a valorização do coletivo, da transparência e da divisão de renda, com preços que respeitam o trabalhador e que levam em conta o bolso do comprador”.

Ainda que de um ponto de vista macro a situação da Justa Trama no mercado internacional não seja a ideal, é válido considerar o avanço que a cooperativa tem alcançado e a mudança que a mesma proporciona na vida dos envolvidos com a cooperativa, sejam eles produtores, colaboradores ou clientes. Apesar de ainda haver arestas a serem preenchidas, tanto nos processos internos da cooperativa, quanto no âmbito internacional, considera-se que a produção e comercialização de produtos do comércio justo, além de fortalecer a classe dos produtores, ainda consegue difundir o conceito de um consumo mais consciente e justo. Assim, trabalhar com comércio justo é bom tanto

para a Justa Trama, para torná-la uma cooperativa mais competitiva no mercado internacional, quanto para os consumidores mundiais, que podem contar com produtos que zelam pelo meio-ambiente e por uma sociedade mais justa.

Acredita-se, então, que este trabalho cumpriu seus objetivos, que eram identificar o Comércio Justo como um diferencial competitivo no processo de internacionalização da cooperativa Justa Trama, e analisar a aplicação do comércio justo na Justa Trama, bem como identificar as vantagens competitivas da Justa Trama e analisar seu processo de internacionalização. Ainda também foi feita uma relação entre comércio justo com as vantagens competitivas no processo de internacionalização da Justa Trama.

Apesar das conclusões acima, vale ressaltar as limitações da pesquisa. O acesso aos dados do mercado internacional de comércio justo é relativamente restritos, limitando a autora a usar dados mais atuais. Mesmo na própria Justa Trama, a concessão de algumas informações foi um pouco demorada e dificultosa, mas o que não impediu uma boa análise dos dados que se tinha em disponibilidade.

Como sugestão para estudos futuros, poderia ser melhor avaliada a influência dos relacionamentos da cooperativa em seu processo de internacionalização, bem como a influência do histórico de vida profissional e pessoal do responsável pela mesma em seu processo de internacionalização. Adicionalmente, avaliar além da internacionalização, as condições sociais dos trabalhadores envolvidos na cooperativa e a opinião destes à respeito do Comércio Justo.

BARTLETT, C. A. Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, Harvard, 78(3), 132-142, 2000.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. **Administração: Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BIRCH D. L. Who creates jobs? **The public interest**, [s. l.] 65, 3-14, 1981.
- BRASIL, FACES DO. **Relatório de Atividades Faces do Brasil.** [s. l.], 2010. Disponível em: www.facesdobrasil.org.br/midiateca/doc.../4-relatorio-de-atividade-2007. Acesso em: 02 de agosto de 2010.
- CAVALCANTI, C.; ALEM A. C. O BNDES e o apoio à Internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, São Paulo, 12(24), 43-76, 2005.
- DALMORO, Marlon. Visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, vol. 2 - n. 1 - jan./jun., 2009.
- FAULKNER, D. **International Strategic Alliances: co-operating to compete.** London: McGraw-Hill, 1995.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: Fundação Dom Cabral (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras** (pp. 21-35). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment.** PhD Dissertation. Published posthumously. Cambridge: The MIT Press, 1960.
- HYMER, S. H. **Empresas Multinacionais: a Internacionalização do capital. As empresas multinacionais norte-americanas e a concorrência japonesa no Pacífico.** São Paulo: Edição Graal, 1970.
- IFAT (2009). Mercado Justo. **Jornal Digital do Comércio Justo na América Latina.** Disponível em: http://www.facesdobrasil.org.br/midiateca/cat_view/914-comercio-justo-no-mundo/1054oletins-e-publicacoes.html?limit=10&order=name&dir=DESC. Acesso em: 02/04/2010. Ano IV. N. 8. Janeiro de 2009.
- JAFFEE, D. Brining the moral charge home: Fair trade within the North and within the South. **Rural Sociology**, 69(2), 169-196, 2004.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds). **Strategies in foreign competition.** London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1990). The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24, 1990
- _____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n.9, p. 1411-1431, 2009.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

- LAAKSONEN-CRAIG, S. The determinants of foreign direct investments in Latin American forestry and forest industry. **Journal of Sustainable Forestry**, 27(1), 172-178, 2008.
- LAGES, N.; NETO, A. V. **Mensurando a consciencia ecologica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre**. Anais. Salvador: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.
- MACHADO, L. **Grandes economistas X: a extraordinária contribuição de David Ricardo**. Disponível em: http://www.cofecon.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=893. Acesso em: 02/04/2010. Conselho Federal de Economia, 2007.
- MILLES, M. B.; RUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an explanded sourcebook**. California: Sage, 1994.
- NOGUEIRA, C. A. Abertura econômica e competitividade da indústria brasileira: Uma análise regional (1985-1997). **Anais**. Vitória: Encontro Nacional de Economia, 1998.
- OLIVEIRA, L. A. G. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. **Revista de Administração e Contabilidade**. Vol. 2, no. 1, Faculdade 7 de Setembro, Ceará, 2005.
- PEPPERS D., & ROGERS M. **Marketing um a um: marketing individualizado na época do cliente**. Rio Janeiro: Editora Campus, 1996.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78, 1996.
- RITOSSA, M. **A internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2008.
- ROCHA A.; ARKADER R. **Internacionalização e escolhas estratégicas na Indústria de autopeças**. In: ROCHA A (Org). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, A. **Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador**. São Paulo: Out/87, Revista de Administração, FGV, out./dez. 1987.
- SEBRAE (2010). **Pesquisa Mundial do Comercio Justo e Solidário**. Versão 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 02 de agosto de 2010.
- YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D. Tomatoes and Courts: Strategy of the agro-industry facing weak contract enforcement. **Proceedings of Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics**. Budapest, Hungary, 2003