

# Canais de marketing internacional da carne bovina brasileira: comparação entre Rússia e Reino Unido

*International marketing channels of Brazilian beef: comparison between Russia and the United Kingdom*

Karim Marini Thomé<sup>[a]</sup>, Luciana Marques Vieira<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutoranda em Administração, professora da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF - Brasil, e-mail: thome@unb.br

<sup>[b]</sup> Doutora em Economia de Agronegócios, professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo, RS - Brasil, e-mail: lmvieira@unisinos.br

## Resumo

Este artigo compara os canais de marketing internacional russo e britânicos para a carne bovina brasileira. Os resultados revelam que o modelo desenvolvido neste estudo colabora para a compreensão das diferenças e das razões para a forma de organização desses canais. Os resultados também mostram que há diferença na maneira como esses canais estão organizados para buscar a eficiência nas transações. Atributos do ambiente institucional são capazes de influenciar a distinção entre canais em termos de eficiência de operação, tamanho e dependência. As firmas brasileiras são dependentes das firmas estrangeiras em ambos os canais. Percebe-se que empresas brasileiras que queiram acessar esses mercados de destino devem entender sua diferenciação e desenvolver formas distintas para abordá-los.

**Palavras-chave:** Canais de marketing internacional. Rússia. Reino Unido. Carne bovina brasileira.

## Abstract

*This paper compares the Russian and British international marketing channels for Brazilian beef distribution. The results show that the framework hereby developed aids understanding of the differences, and the reasons for the organizational form of these channels. The findings also show that there is a difference in the way these channels are organized to seek efficiency in their business transactions. Institutional environment attributes are able to influence the distinction between channels in terms of transaction efficiency, size and dependence. Brazilian firms are dependent on foreign firms in both channels. The results show that Brazilian firms wishing to access these markets must understand their distinction and develop different ways of approaching them.*

**Keywords:** *International marketing channels. Russia. United Kingdom. Brazilian beef.*

## Introdução

Canais de marketing são definidos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para o consumo/uso ao usuário final (COUGHLAN et al., 2002). Um canal de marketing pode agregar diferentes agentes ligados diretamente à natureza da produção do produto/serviço, bem como outros que possuem funções estritamente comerciais, neste caso: intermediários, atacadistas, varejistas e demais distribuidores (ROSENBLOOM, 2002).

Os canais de marketing internacional mantêm a mesma estrutura básica utilizada em mercado interno mencionada por Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002), contudo, tendem a agregar maior número de possibilidades de entrada no mercado desejado (ANDERSON; GATIGNON, 1986; KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990). Outros autores, como Peng, Lee e Wang (2005), percebem a presença de um maior número de dificuldades e peculiaridades na manutenção e na expansão das operações em canais de marketing internacional.

Parte destas dificuldades no estabelecimento e no desenvolvimento de canais de marketing internacional está relacionada, pela interpretação de Peng, Wang e Jiang (2008), ao ambiente institucional que envolve cada um dos diferentes agentes que compõem o canal. Esse pressuposto é melhor desenvolvido por Grewal e Dharwadkar (2002), em que os autores chegam à especificação dos elementos institucionais que influenciam o canal de marketing e a forma da organização das transações.

Além das bases institucionais, é percebido pelo modelo de Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) que os canais de marketing internacional são fortemente influenciados pela Economia dos Custos de Transação (ECT). Essa corrente teórica tradicionalmente aborda questões relacionadas a limite/fronteira da firma (WILLIAMSON, 1985); desse modo, sua aplicação em canais de marketing internacional acaba por manter a mesma linha de raciocínio, como notado no modelo de Klein, Frazier e Roth (1990).

Como limitação da ECT, e conseqüentemente do modelo de Klein, Frazier e Roth (1990), assume-se, com base em Pfeffer e Salancik (1978), que nem todos os recursos necessários para as organizações estão disponíveis ou acessíveis, o livre arbítrio muitas vezes não é uma realidade, e esse fato pode gerar situações de dependência entre os agentes do canal.

Independentemente da perspectiva teórica utilizada, no campo de estudo de marketing e negócios internacionais tem-se notado um significativo número de trabalhos que envolvem países de economias emergentes e desenvolvidas (BATRA, 1997; KAYNAK; KARA, 2001; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROSENBLOOM; LARSEN; MEHTA, 1997; TESFOM; LUTZ; GHOURI, 2004). Contudo, os estudos ainda se preocupam pouco com a possibilidade da convergência de teorias para criar uma estrutura capaz de explicar as diferenças de canais de marketing internacional entre países tidos como emergentes e desenvolvidos.

Percebe-se, também, grande antítese entre autores que abordam essa temática, como: i) o comprimento do canal – Batra (1997), por exemplo, coloca como mais longo os canais que envolvem economias emergentes, já Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) concluem o contrário; e ii) o domínio do canal em economias emergentes é de posse dos distribuidores em Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) e dos manufatureiros/processadores nos estudos de Kaynak e Kara (2001).

Emerge desse contexto a indagação norteadora deste estudo, expressa no questionamento: “Como a organização de canais de marketing internacional difere-se entre economias emergentes e desenvolvidas?”. Para elucidar esse questionamento, lançou-se mão de um estudo múltiplo de casos no setor de carne bovina do agronegócio brasileiro, tendo a Rússia (economia emergente) e o Reino Unido (economia desenvolvida) como destinos.

Rússia e Reino Unido foram escolhidos como ponto de destino dos canais de marketing internacional por consumirem uma significativa parcela da exportação brasileira de carne bovina. A Rússia é o principal importador brasileiro de carne *in natura*, correspondendo à soma de US\$ 1 bilhão no ano de 2011 (25% da pauta de exportação brasileira de carne *in natura*), e o Reino Unido é o principal importador de carne bovina industrializada, com montante de aproximadamente US\$ 200 milhões também no ano de 2011 (28% da pauta de exportação brasileira de carne bovina industrializada) (SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX, 2011).

Além do apelo econômico, esses países também podem ser caracterizados, respectivamente, como um novo e um tradicional destino dos canais de marketing internacional do setor de carne bovina brasileira, com significativo interesse acadêmico (THOMÉ et al., 2010; VIEIRA; TRAILL, 2008). Esses dois

mercados oferecem, ainda, a possibilidade de comparar as realidades de mercado entre uma economia emergente e uma economia desenvolvida.

Para isso, foi desenvolvido um modelo analítico que agrega várias relações de dependência passíveis de ocorrência em canais de marketing internacional. Na sequência, apresenta-se a construção teórica que gerou o modelo de análise do presente artigo, dividida em eficiência da transação, disponibilidade de recursos e ambiente institucional.

### Eficiência da transação

A ECT preocupa-se, sobretudo, com o estudo do limite organizacional (WILLIAMSON, 1985), que por sua vez acaba gerando alto poder explicativo, especialmente no tocante à forma de transação entre as partes envolvidas em canais de marketing internacional (ANDERSON; GATIGNON, 1986; BELLO; LOHTIA, 1995; KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990).

A validação das análises baseadas na ECT como mecanismo para decisão de integração vertical e posição de processadores de carne bovina brasileira no canal é expressa em Vieira (2008) e se reflete em contratos estabelecidos com os demais membros do canal, que especificam obrigações e contrapartes. Entende-se, assim, que a unidade de análise, como mostra Klein, Frazier e Roth (1990), é a transação e os custos decorrentes dela (WILLIAMSON, 1985, 1991).

Klein, Frazier e Roth (1990) e Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) constroem modelos analíticos baseados na ECT, e em similaridade são fortemente influenciados por Williamson (1985, 1991), evidenciando que as operações em canais de marketing internacional podem ser conduzidas via mercado, internamente na firma ou realizadas de maneira mista (híbrida), como uma forma intermediária de transação flexível. A escolha da operação é nominada como *mecanismo de governança* e deve procurar minimizar o custo da transação; conseqüentemente, ela maximiza a eficiência econômica da transação.

Como categorias de análise, a opção de Klein, Frazier e Roth (1990) e Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) foi manter o arcabouço desenvolvido por Williamson (1985, 1991), aqui também utilizadas como determinantes para a eficiente forma de governança, expressas em especificidade do ativo, incerteza e frequência. A governança via mercado é utilizada principalmente

para viabilizar transações que não precisam de ativos específicos e/ou apresentam baixa frequência de ocorrência; no outro extremo, com maior nível de especificidade e frequência, podem culminar na hierarquização de atividades por uma das organizações.

A especificidade do ativo corresponde aos investimentos dedicados a uma relação comercial, neste estudo expressos em um determinado mercado. Tais ativos seriam tão específicos que não poderiam ser realocados para operações e/ou mercados alternativos sem perda de valor (WILLIAMSON, 1985). Os ativos específicos analisados são envolvidos nos investimentos realizados em pesquisa de mercado, certificados/selos de qualidade, equipamentos e recursos humanos.

O conceito de “incerteza” é também extraído de Williamson (1985) e corresponde a mudanças externas à firma, decorrentes da limitação da capacidade cognitiva dos indivíduos, bem como das possíveis ações oportunistas de agentes comerciais envolvidos em transações, neste caso extrapolados em canais de marketing internacional. Esse fator mostra relevância, sobretudo por critérios de oscilação em mudanças conjunturais em mercados emergentes, comentadas por Peng (2003) e identificadas por Aidis e Adachi (2007) em um dos países escolhidos como foco da pesquisa, a Rússia.

O setor escolhido para investigação apresenta possibilidade diversificada no fornecimento de carne bovina; apesar de o Brasil ser o maior exportador desse produto (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA, 2011), outras nações apresentam significativa capacidade de exportação para suprir clientes que demonstram diferentes hábitos de compra. Para aumentar as possibilidades de análise, o ambiente internacional torna mais difícil a execução de contratos e gera espaço para comportamentos oportunistas (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Apesar disso, a ECT revela possibilidades de ações opostas a ações oportunistas, como a possibilidade do estabelecimento de confiança entre parceiros comerciais em ambiente internacional de carne bovina, como no caso analisado por Vieira e Traill (2008). Esses autores estudam a confiança no relacionamento comercial e sua relação direta com a governança utilizada, concluindo que a confiança contribui para redução da incerteza e, conseqüentemente, para a economia de custos de transação. Instituições como certificação, padrões

profissionais e *benchmarking* podem produzir confiança.

Como último fator, encontra-se a frequência, que corresponde ao número de vezes que a transação é realizada, bem como o seu volume (WILLIAMSON, 1985). Com frequência elevada de transação, Williamson (1991) indica que é mais vantajoso para o fabricante/produtor explorar a comercialização direta, que em canais de marketing internacional seria equivalente a internalizar atividades desempenhadas por distribuidores intermediários e transacionar diretamente com o distribuidor final (KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990).

#### Disponibilidade de recursos

A disponibilidade de recursos e sua dependência não foram utilizadas por Klein, Frazier e Roth (1990); contudo, corresponde ao avanço teórico criado com aplicação ao modelo de Tesfom, Lutz e Ghauri (2004). A argumentação básica é pautada em Pfeffer e Salancik (1978) e revela que a ECT deixa falhas analíticas, como a inacessibilidade de todos os recursos no mercado e a incapacidade da firma de prover os recursos necessários para operar em canais de marketing internacional (TESFOM; LUTZ; GHAURI, 2004).

No modelo de Tesfom, Lutz e Ghauri (2004), a Teoria da Dependência de Recursos é utilizada para se valer da sua capacidade explicativa na organização de canais de marketing internacional, derivando uma questão de como gerar os recursos necessários para gerenciar as funções de comercialização do canal – enfatizando a importância da interdependência entre as empresas envolvidas no processo de distribuição.

Essa linha de raciocínio foi desenvolvida inicialmente por Pfeffer e Salancik (1978), enfocando estratégias utilizadas por firmas para captar recursos e gerir as incertezas decorrentes da incompletude do controle sobre a oferta de recursos. Nessa perspectiva, utiliza-se a análise da capacidade da firma em gerar recursos necessários para a atuação nos dois canais de marketing internacional estudados – operacionalizados por Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) como financeiros, humanos e físicos – e de como as firmas têm acesso aos recursos sem que diminuam sua participação no mercado internacional.

Muitas das vezes, o acesso a recursos em canais de marketing internacional são decorrentes de terceiros

ou intermediários (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004); contudo, esse envolvimento gera dependência, dissociada por Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) em: i) importância do recurso para a firma; ii) poder de arbítrio sobre o recurso; iii) número de alternativas para se obter o recurso; e iv) custos irre recuperáveis decorrentes da troca do parceiro comercial.

#### Ambiente institucional

Com a crescente presença de economias emergentes em negócios globais, um grande número de pesquisadores iniciou o desenvolvimento de análises sobre esse novo objeto de estudo. Alguns desses autores passaram a acreditar que, para melhor explicar a atuação de firmas nessas economias, bem como das firmas que surgem nestas, seria necessário um complemento baseado na análise das instituições (PENG, 2003, 2004; PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG; LEE; WANG, 2005).

As principais justificativas são pautadas em evidências extraídas de estudos realizados por Peng (2003, p. 275), que adverte como sendo uma das características das economias emergentes a “propensão de mudanças conjunturais nas regras formais e informais do jogo que afetam as firmas como jogadores”, rotuladas por ele como “instituições transitórias”. Esse fato é também percebido por Meyer e Peng (2005) e explicado como consequência da transformação do sistema socialista para o capitalista em países do leste europeu, sobretudo na Rússia, o que pode incorrer em dificuldades/barreiras para a atuação de empresas estrangeiras nesse mercado (THOME; REIS; PAIVA, 2013; AIDIS; ADACHI, 2007).

Existe espaço para discordar de Peng (2003), Meyer e Peng (2005) e Peng, Wang e Jiang (2008) no tocante à exclusividade das oscilações institucionais para economias emergentes. Essa posição é respaldada no estudo de Averyt e Ramagopal (1999), que descreve a arquitetura desenvolvida por montadoras estadunidenses na desconstrução dos mecanismos de governança japonesas (*Keiretsu*), os quais economizavam custos de transação na exportação de carros japoneses para o mercado consumidor dos Estados Unidos da América – evidenciando a possibilidade de análise institucional também envolvendo economias desenvolvidas.

A utilização de aportes institucionais se faz necessária, pois são nas instituições que se encontram as

estruturas de conduta dos negócios (NORTH, 1990). É com base nesse pressuposto de North (1990) e nas evidências empíricas descritas por Averyt e Ramagopal (1999) e Aidis e Adachi (2007) que o presente estudo justifica a incorporação de atributos institucionalistas no modelo analítico de Tesfom, Lutz e Ghauri (2004).

Utiliza-se como referência neste artigo o trabalho de Grewal e Dharwadkar (2002), que, em uma profunda investigação conceitual, pautada, sobretudo em Baum e Oliver (1991, 1996), Scott (1987), DiMaggio e Powell (1983), Pfeffer e Salancik (1978), notam que diferenças na base da natureza das instituições possibilitariam diferentes formas de organização do canal de marketing.

O emprego de instituições em canais fica vinculado a processos que Grewal e Dharwadkar (2002) nominam e dividem como: (1) *regulação*, criação de forças visíveis decorrentes dos órgãos reguladores; (2) *validação*, desenvolvida por pressões de expectativa social e profissional; (3) e *habitualização*, ressaltando a importação dos aspectos invisíveis e habituais da realidade social. Os processos discutidos por Grewal e Dharwadkar (2002) são expressos no Quadro 1, em suas variáveis de análise, com uma breve descrição e, por fim, sua operacionalização no presente artigo.

Em cada um dos três processos e suas respectivas variáveis, percebe-se a possibilidade do uso de diferentes mecanismos que regem as ações dos membros

**Quadro 1** - Descrição e operacionalização das variáveis dos processos institucionais

Variável	Descrição	Operacionalização
<b>Processo de regulação</b>		
Imposição	Uso de mecanismos legais ou regulamentares por parte de um ou mais componentes institucionais para forçar mudanças estruturais e/ou processuais nos canais.	Imposição: até que ponto os membros do canal acreditam que o ambiente regulatório ou o número de regras e de reguladores aos quais devem seguir reduz a sua capacidade eficiente de operação.
Persuasão	Utilização de incentivos por parte de um ou mais componentes institucionais para influenciar os membros do canal a fazer mudanças estruturais e/ou processuais específicas.	Atratividade: volume e tipo de incentivos oferecidos por órgãos institucionais para membros do canal.
<b>Processo de validação</b>		
Autorização	Os membros do canal voluntariamente promovem a aprovação de agentes, com o objetivo principal de estabelecer a legitimidade.	Poder das associações comerciais: homogeneidade e grau de adesão ou grau de profissionalização.
Aquisição	Os membros do canal imitam estruturas e processos de um canal de marketing específico aferido e considerado bem-sucedido.	Aquisição: grau de ambiguidade nos objetivos de uma organização aferida e considerada bem-sucedida.
<b>Processo de habitualização</b>		
Impressão	Conservação de características do canal inicial que originou o atual canal.	Tempo da fundação: o período em que o canal foi criado e moldado.
Condução alternativa	Utilização pelos membros do canal de normas culturais e crenças coletivas compartilhadas como um substituto para o controle formal, bem como mecanismos de coordenação.	Compartilhamento de normas culturais: extensão do uso de mecanismos informais para gestão de canais de marketing.

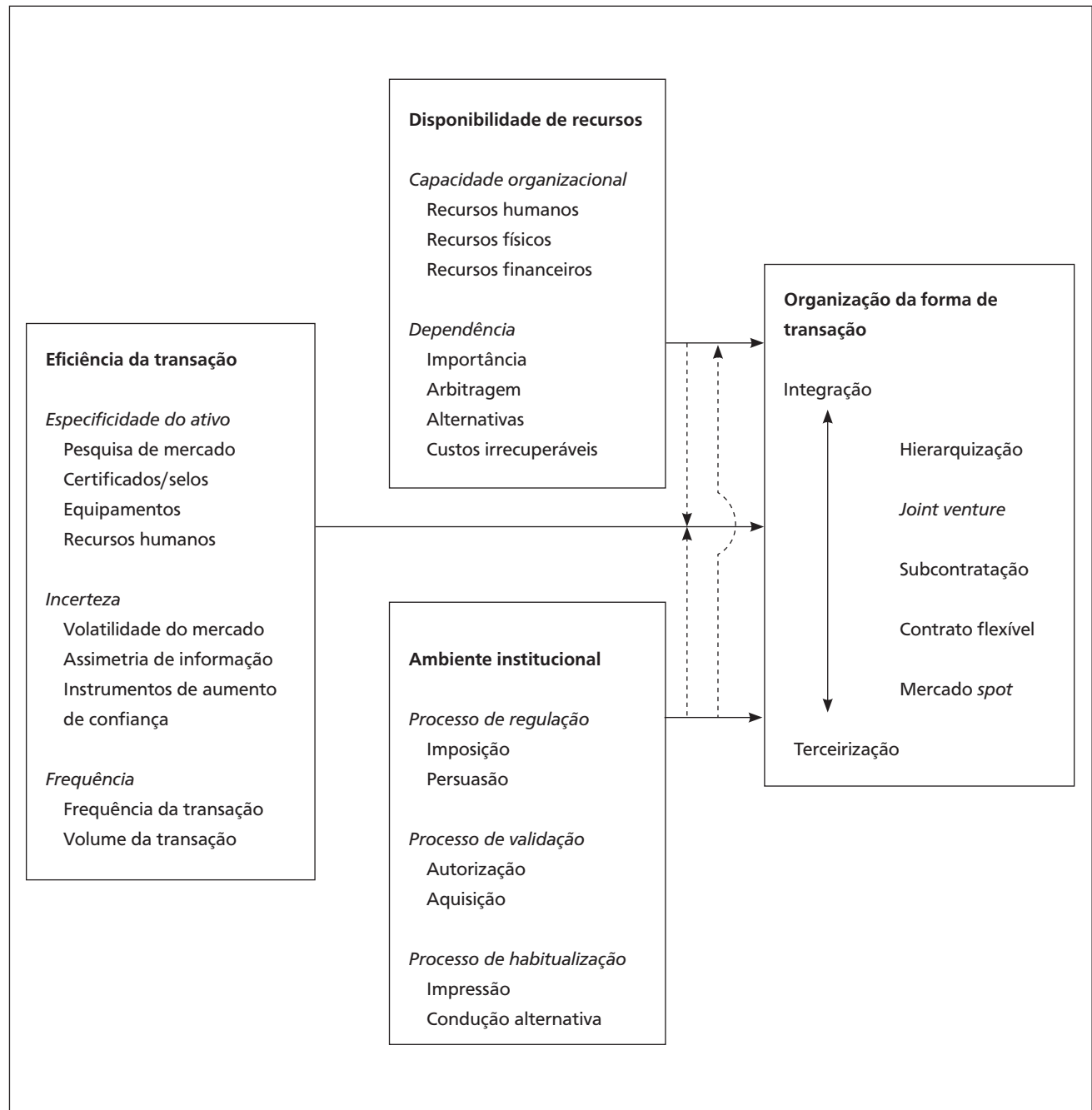
Fonte: Adaptado de GREWAL; DHARWADKAR, 2002.



do canal, estabelecendo padrões que tendem a guiar o comportamento desses membros, bem como de sua organização em direções específicas. Juntos, os três processos e suas variáveis possibilitam um ferramental, pouco utilizado em estudos brasileiros, para elucidar as regras e as rotinas institucionalizadas que governam as atitudes do canal, comportamentos, processos e estruturas.

### Modelo conceitual e pressupostos

O modelo desenvolvido neste estudo, expresso na Figura 1, apresenta três correntes teóricas capazes de influenciar a organização da forma de transação em canais de marketing internacional, correspondendo especificamente à eficiência da transação, à disponibilidade de recursos e ao ambiente institucional.



**Figura 1 - Modelo analítico**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em TESFOM; LUTZ; GHOURI, 2004; GREWAL; DHARWADKAR, 2002.

Os pressupostos encontrados na literatura de negócios que envolvem canais de distribuição internacionais são sintetizados e expressos em:

P1: existe diferença quanto à organização do canal de marketing internacional para a eficiência da transação entre Rússia e Reino Unido;

P2: a disponibilidade de recursos é diferente entre os canais;

P3: existe desigualdade no tamanho dos canais entre os dois destinos;

P4: atributos institucionais podem ser utilizados por diferentes agentes dos canais de marketing internacional estudados e geram distinção na forma de organização do canal.

### Procedimentos metodológicos

De acordo com o propósito do presente trabalho, ele pode ser considerado exploratório descritivo, tendo como referência Miles e Huberman (1994). Enquadra-se como estudo múltiplo de casos que, pelas indicações de Yin (2001) e Welch et al. (2011), manifesta-se adequado por ter expressado questões de análise que se baseiam em fenômenos indagados pela forma “como” e “por quê”.

Seguindo a mesma lógica de Yin (2001) e Welch et al. (2011), ressalta-se que o estudo de caso permite pesquisas longitudinais, que geram bases de contextualização do fenômeno de interesse e possibilitam ao pesquisador explorar o ambiente em que os negócios acontecem, para construção de teorias e/ou testes de tais teorias. Quanto à natureza das variáveis, classificam-se como qualitativas (DOZ, 2011; MILES; HUBERMAN, 1994). Estudos de caso que apresentam bases de análises qualitativas são largamente utilizados em pesquisas que envolvem negócios internacionais, sobretudo em temas de gestão, economia organizacional e em canais de marketing (BIRKINSHAW; BRANNEN; TUNG, 2011).

Rússia e Reino Unido foram escolhidos para serem destinos dos canais de marketing internacional por quatro motivos: i) são países de economias distintas (emergente e desenvolvido), visualizados no setor da carne bovina brasileira como novo e tradicional cliente, respectivamente (MAPA, 2011); ii) são importantes *players*, no setor objeto do estudo, como grandes importadores de carne bovina (MAPA, 2011; SECEX, 2011); iii) apresentam particularidades no histórico de relações comerciais com

o produto objeto do estudo, como início das importações com os fornecedores brasileiros, bem como crescimento e oscilação de transações (SECEX, 2011); e iv) concretizam casos de canais de marketing internacional. O Brasil foi escolhido porque é o maior exportador de carne bovina e um país de atuação crescente no mercado internacional (MAPA, 2011; VIEIRA; TRAILL, 2008).

Neste estudo, foi possível coletar informações em três firmas frigoríficas brasileiras, quatro *trading companies* (duas do mercado russo e duas do mercado britânico), três atacadistas (dois do mercado russo e um do Reino Unido) e quatro varejistas (dois do mercado russo e dois do mercado britânico). A coleta de dados primários aconteceu por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas e de análise documental, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2010 e de dezembro de 2010 a maio de 2011. Ao todo, foram realizadas ao menos três entrevistas individualizadas para cada firma analisada, triangulando respostas entre os entrevistados, número tido como satisfatório por Miles e Huberman (1994). É importante ressaltar que as firmas foram escolhidas por apresentarem ligações em canais existentes e ativos, concentrando elevado volume transacionado nos últimos cinco anos.

As entrevistas foram realizadas com diretores executivos ligados a assunto/comércio internacional ou o próprio CEO, conduzidas, segundo as indicações de Miles e Huberman (1994), quanto à coleta e à análise de conteúdo dos dados, direcionadas a: i) descrever as diferenças existentes na forma de organizar o canal para eficiência da transação entre Rússia e Reino Unido; (ii) identificar se a disponibilidade/necessidade de recursos difere-se entre os canais; (iii) identificar se existe desigualdade do tamanho do canal entre Rússia e Reino Unido; e (iv) investigar os atributos institucionais que podem ser utilizados nos canais de marketing internacional, tanto na Rússia como no Reino Unido, e verificar qual a sua importância na forma de organização do canal.

### Análise e discussão dos dados

Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando pela descrição do contexto internacional do setor da carne bovina e, depois, apresentando as análises comparativas, as características das

transações, a disponibilidade de recursos, o ambiente institucional e a análise comparativa resumida.

#### Brasil, Rússia e Reino Unido no contexto internacional do setor de carne bovina

Historicamente, o Brasil apresenta destaque no setor de produção de carne bovina. Nos últimos anos, o país se firmou como o maior exportador de carne bovina, com cerca de 30% do volume global transacionado no ano de 2008, o que lhe rendeu cerca de 4,5 bilhões de dólares no mesmo período (MAPA, 2011). Alguns estudos ressaltam fatores estruturais que possibilitaram ao Brasil assumir a dianteira do setor. Dentre os estudos, toma-se como exemplo o Boletim Número 785 de Dyck e Nelson (2003), o qual frisa o baixo custo de produção da matéria-prima brasileira e os problemas de ordem sanitária enfrentados por tradicionais produtores de carne bovina: Argentina, Uruguai, União Europeia e Estados Unidos da América.

Além desses aspectos favoráveis, existem outros fatores que, em conjunto, apresentam uma perspectiva holística do aumento da participação da carne brasileira no mercado internacional nos últimos dez anos. A conjuntura organizacional brasileira de empresas que atuavam no setor de carne bovina passava por uma grande evolução, ao mesmo tempo que fatores externos a ela lhe proporcionavam maior inserção internacional. Nesse aspecto, Vieira e Traill (2008) comentam que um dos importantes fatores para a expansão das exportações brasileiras no setor foi a criação de uma agência externa às firmas, a fim de gerir os fluxos de informações (técnicas e de mercado), bem como para promover internacionalmente a carne brasileira – essa organização recebeu o nome de Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Bovina (ABIEC).

A ABIEC, uma associação de interesse privado, busca desenvolver parcerias horizontais e reduzir comportamentos oportunistas entre empresas brasileiras do mesmo setor e é considerada estratégica por Vieira e Traill (2008), pois, entre outras finalidades, tem conseguido aumentar o poder de barganha nas transações internacionais de carne bovina.

Assim como no Brasil, a Rússia também tem uma associação de interesse privado, chamada de Associação da Indústria de Carne. Contudo, diferentemente da formação brasileira, que se compõe apenas de organizações em um mesmo patamar horizontal,

na Rússia a Associação da Indústria de Carne congrega diferentes níveis horizontais de firmas (frigoríficos, atacadistas, *trading companies*, varejistas e produtores rurais). Fazem parte dela não apenas indústrias da carne bovina, mas também suína e de aves.

A Rússia é uma grande importadora de carne bovina, adquirindo o referido produto, até o ano de 2004, majoritariamente da União Europeia (THOME; REIS; PAIVA, 2013). A Secretaria de Comércio Exterior (2010) mostra que o comércio de carne bovina entre Brasil e Rússia iniciou-se apenas em 2001. No ano de 2004, o Brasil tornou-se seu principal parceiro comercial e, em 2008, o montante transacionado foi de aproximadamente 1,5 bilhão de dólares e 380 mil toneladas do produto *in natura* – o que corresponde a cerca de 60% de toda importação russa de carne bovina *in natura* no referido ano e a cerca de 37% do total exportado pelo Brasil.

Diferentemente da Rússia, o Reino Unido é um tradicional destino para a carne bovina brasileira, contudo, o produto é majoritariamente transacionado na forma industrializada (SECEX, 2011). Outro ponto de divergência é a postura comercial adotada no Reino Unido, pois esse mercado é signatário da OMC, enquanto a Rússia, não.

Assim como mencionado por Dyck e Nelson (2003), o Reino Unido foi um dos locais que enfrentaram problemas de ordem sanitária, ressaltando-se aqui a encefalopatia espongiforme bovina (doença “da vaca louca”), que, além de reduzir seu rebanho, ocasionou grande desconfiança em países que adquiriam esse produto, como a própria Rússia. Após esse incidente, diversas mudanças foram realizadas no sistema de abastecimento do Reino Unido, como descreve Harvey (2004), que culminaram na utilização de sistemas privados de gestão de varejistas de alimentos do Reino Unido como aparato público para aferir segurança alimentar (HORNIBROOK; FEARNE, 2001).

Esse fato é descrito por Duffy e Fearne (2004) como uma das maneiras da legitimação de influência do varejo de alimentos no Reino Unido, desenvolvendo condução alternativa sobre seus parceiros comerciais. A força do varejo de alimentos no Reino Unido também pode ser sentida em outras esferas, como o domínio do setor por quatro marcas (Tesco, Asda, Sainsbury’s e Morrisons), que, unidas, concentram aproximadamente 70% das vendas do setor de varejo de alimentos (DUFFY; FEARNE, 2004). Esses mesmos autores revelam que o varejo no Reino Unido reconhece que os custos de transação podem



ser reduzidos com a diminuição do número de fornecedores. Necessariamente, os fornecedores devem ser capazes de prover maior volume do produto demandado, conseqüentemente reduzindo o risco de problemas associados a qualidade e segurança alimentar (HORNIBROOK; FEARNE, 2001).

#### Análises comparativas

Percebe-se uma grande heterogeneidade entre os mercados, sobretudo no tocante ao domínio e ao comprimento do canal. Notou-se, também, uma evidente “queda de braço” entre agentes comerciais dos canais de marketing internacional. As entrevistas confirmam a caracterização feita por Duffy e Fearne (2004) a respeito da presença e da força do varejo no Reino Unido para organização da forma de transação. Na Rússia, fica claro que as *trading companies* também podem exercer tal nível de pressão, sustentando os resultados de Tesfom, Lutz e Ghauri (2004), segundo os quais o domínio do canal em economias emergentes é de agentes de distribuição.

As firmas brasileiras, por sua vez, mantêm-se ativas no processo de organização da forma de transação do canal de marketing internacional, contudo, as entrevistas indicam grande disparidade em atividades e posições dentro do canal. Percebe-se que essa variedade de atividades e posições é reflexo de atitudes que colocam as firmas brasileiras como tomadoras de decisões de outras firmas do mesmo canal.

Existe nítido interesse de se impor formas específicas de organização de transação do canal por mais de um agente, em cada canal de marketing internacional estudado. Esse interesse é discutido por Williamson (1991), que argumenta sobre a possibilidade de reduzir a incerteza das transações mantendo um maior nível de integração por parte do agente central do canal e pela intenção de se manter as atividades das operações sob sua influência organizacional. Ficou evidente, em ambos os destinos, que existem agentes comerciais que procuram impor as formas de organização das transações, buscando, dessa maneira, a garantia de seus interesses.

#### Características das transações

Ao analisar as características das transações, verificou-se que, em termos de especificidade dos ativos,

apesar de a carne bovina ser considerada uma *commodity*, devendo apresentar baixa especificidade no caso dos canais de marketing internacional estudados, o produto adquire uma moderada especificidade, sobretudo decorrente da existência de restrições de ordem sanitárias. Fica clara a intersecção teórica de que a imposição de determinadas rotinas e regras pode influenciar a eficiência da transação, e isso foi validado nos dois canais de marketing internacional estudados.

O investimento em equipamentos, rotinas, certificados e selos especiais são maiores para a comercialização de carne no canal britânico. As organizações britânicas que atuam na intermediação da carne bovina buscam incentivar a adoção de rotinas e certificados pagando valores superiores à maioria dos importadores de carne brasileira; tal fato é confirmado pelos frigoríficos brasileiros durante a triangulação dos dados coletados. Os agentes do mercado russo não apresentam significativa alteração nos processos, rotinas e equipamentos já presentes nas organizações brasileiras.

Em relação aos recursos humanos, pode-se observar um baixo grau de especificidade, pois as pesquisas de mercado para desenvolvimento qualitativo do produto não são realizadas pelas firmas brasileiras, grande parte das modificações qualitativas (cortes, tipos de processamento ou industrialização) parte de agentes externos às firmas brasileiras. As entrevistas indicam que as pesquisas de mercado com caráter qualitativo são exclusivamente desenvolvidas por agentes comerciais internacionais. Diferentemente, em pesquisas quantitativas, as firmas brasileiras, russas e britânicas têm níveis equiparados de investimento, que possibilitam a análise global dos diferentes mercados internos em função de estimativas da oferta e da demanda do referido produto.

No que tange à incerteza, o estudo revela que três fatores podem influenciar significativamente o nível nas transações. A volatilidade do mercado mostra-se mais acentuada no canal de marketing que envolve a Rússia, pelos dados de oscilação da balança comercial brasileira (SECEX, 2011) e confirmada pelas firmas brasileiras. Os agentes russos, quando questionados a respeito dessa questão, acabam minimizando a instabilidade e a justificando com base em questões circunstanciais, como o congelamento dos portos no inverno. A justificativa sustentada é que as oscilações se devem às estratégias de compra adotadas pelos agentes, sobretudo atacadistas russos, que

refletem em compras concentradas e em longos intervalos entre elas, que são feitas majoritariamente via contrato flexível.

Os agentes varejistas evidenciam problemas causados pela assimetria de informação do produto transacionado, relembrando o fato da falha do sistema de rastreabilidade brasileira utilizado na carne bovina (SISBOV). A necessidade do repasse da informação deixa os britânicos em dependência dos fornecedores brasileiros, o que gerou a possibilidade de subcontratação, que, por sua vez, aumenta a proximidade entre os agentes desse canal específico.

Foram encontradas relações de confiança nos dois canais de marketing internacional, contudo, no canal com o mercado britânico, o maior nível de confiança está associado à relação de firmas brasileiras com varejistas britânicos. No canal de distribuição para a Rússia, o maior nível de confiança está associado à relação do atacadista com o varejista russo. Os motivos decorrentes da confiança também mostram uma distinção nas formas de atuação dos dois mercados: pelo lado britânico, estariam centradas em certificados e padrões profissionais; já no canal com a Rússia, as relações de negócios são baseadas em perspectivas de lucro e relacionamentos pessoais.

Quanto à frequência e ao volume das transações, o estudo revela que o volume de carne bovina transacionado pelo canal de marketing internacional direcionado para a Rússia é superior ao volume exportado para o Reino Unido, contudo, a regularidade e a frequência de transações do canal voltado para o mercado britânico é maior que a do mercado russo. É importante ressaltar que a antecipação da demanda comercial por parte de atacadistas e varejistas do canal de marketing internacional do Reino Unido chega a ser de dois meses. Na Rússia, o varejo indica uma antecipação de demanda de um mês, e os atacadistas, nunca acima de duas semanas.

No caso do canal de marketing internacional britânico, o fato acima relatado é visto pelas firmas brasileiras como positivo e agrega mais confiança pelos agentes que participam desse canal. Foi percebido que a caracterização feita por Hornibrook e Fearn (2001) a respeito da restrição quanto aos parceiros comerciais britânicos continua em vigor, ou seja, pôde-se confirmar que atacadistas e varejistas nesse canal de marketing internacional trabalham com poucos fornecedores, e esses fornecedores usualmente apresentam grande capacidade de oferta. Diferentemente, o canal de marketing internacional

da Rússia possui agentes atacadistas com elevado número de fornecedores em seu portfólio.

Pela análise das características das transações, P1 é aceita, pois a variável especificidade do ativo, incerteza e frequência e volume das transações apresenta distinção entre os canais de marketing internacional. Em comum, os dois canais mostram-se influenciados, na organização para a eficiência da transação, pela dependência de recursos e pelo ambiente institucional, predominando, nos canais com o Reino Unido, a subcontratação, e com a Rússia, o contrato flexível.

#### Disponibilidade de recursos

Pela própria opção de escolha metodológica, focalizando firmas com elevado nível de transações nos canais de marketing internacional de carne bovina brasileira com destino à Rússia e ao Reino Unido, não foram encontradas incapacidades organizacionais. Desse modo, todas as firmas apresentam alta capacidade nos indicadores analisados: humanos, físicos e financeiros.

Percebeu-se que não são as capacidades organizacionais tangíveis que têm o poder de influenciar a dependência organizacional, contudo, as peculiaridades intangíveis desempenham significativa parcela na forma de organização nos canais de marketing internacional estudados.

Os recursos intangíveis variam, sobretudo nos fatores de importância e arbitragem, e são relacionados a atributos institucionais que auxiliam na compreensão da forma de transação existente no canal de marketing internacional. Notou-se que os agentes comerciais dos diferentes canais valem-se do processo de validação e habitualização para impor formas distintas de organização ao canal. Os processos de validação e habitualização atuam em atributos de número de alternativa para se obter o recurso e o poder de arbítrio sobre o recurso, em favor de firmas localizadas no país de destino do canal de marketing internacional.

Os custos irre recuperáveis na produção são baixos, pois as exigências no lado britânico são semelhantes às exigências dos demais destinos na União Europeia. No canal do mercado russo, os baixos custos irre recuperáveis são decorrentes da similaridade com o próprio sistema de produção e consumo brasileiro. Por outro lado, os custos irre recuperáveis decorrentes da troca de parceiros comerciais são percebidos como

moderados pelos varejistas britânicos, justificando, desse modo, o desenvolvimento de relações comerciais baseadas em confiança e reputação.

Dessa forma, P2 é parcialmente aceita. As capacidades organizacionais são equiparadas; contudo, diferença significativa foi encontrada no quesito dependência organizacional. Faz-se necessário frisar que parte da dependência encontrada nos canais é influenciada pelo ambiente institucional.

#### Ambiente institucional

##### a) Processo de regulação

No processo de regulação, apenas foram notados fatores de persuasão no canal de marketing internacional britânico. Esse episódio foi evidenciado pela declaração dos entrevistados sobre utilização de incentivo monetário empregado pelas firmas varejistas para forçar adequações sanitárias demandadas dos membros de seu canal.

Já a variável imposição foi encontrada nos dois destinos, contudo, exercida por agentes diferentes. No caso britânico, houve a legitimação de uma conduta alternativa formulada pelo varejo; por outro lado, no canal de marketing internacional com destino à Rússia, ocorreu a legitimação por atacadistas que apresentam interface e representatividade para se manterem como agentes catalisadores de transações no canal de marketing internacional.

Essa última relação confirma o pressuposto de Meyer e Peng (2005) de que, em economias transitórias, alguns agentes podem se valer de interface institucional para permanecer em suas atividades perante a abertura de mercado e, conseqüentemente, a entrada de multinacionais. Desse modo, confirma-se o pressuposto três (P3), ou seja, a existência de desigualdade no tamanho do canal. Esse resultado vai ao encontro dos resultados de Batra (1997), no qual os canais em economias emergentes apresentaram maior comprimento que os de países desenvolvidos; neste estudo, tal resultado é expresso no canal de marketing internacional com destino à Rússia, em que o número de agentes envolvidos é maior que no canal britânico.

##### b) Processo de validação

A aquisição estruturada pôde ser observada no canal de marketing internacional britânico e se manifestou na imitação de estruturas e processos

normatizados informalmente por varejistas, nas condutas alternativas que lhes permitissem assegurar a sanidade alimentar. Ficou claro, com as entrevistas e nas leituras de Duffy e Fearn (2004) e Hornibrook e Fearn (2001), que imitação de estruturas e processos de uma específica empresa varejista colaborou na imposição dessa conduta em esferas de regulação.

No canal internacional de marketing da Rússia, firmas atacadistas que atuam como *trading companies* mantêm o canal na sua estrutura original, ou seja, com um grande número de intermediários. Algumas vezes, esse número pode até ser aumentando, utilizando o fator de autorização, em que a legitimação dos atacadistas russos tem influência na conduta entre firmas. Foram observadas indicações de que esses atacadistas tem significativa interface com agentes públicos.

No caso britânico, empresas varejistas de alimentos reduziram o tamanho do canal de marketing internacional por terem criado possibilidades de condução alternativas no setor da carne bovina que, posteriormente, foram legitimadas pelo setor público. Esse fenômeno ainda sofreu impacto do fator de impressão, moldando tais características de conduta.

##### c) Processo de habitualização

As normas culturais desenvolvidas refletiram-se na necessidade de busca e seleção de parceiros comerciais propensos a aceitarem as normas estabelecidas pelo varejo britânico; por essa razão, parte dos atacadistas foi retirada dos canais de marketing internacional de carne bovina brasileira. É necessário frisar, com base nas entrevistas da pesquisa, que esse fato se deve à predisposição de firmas frigoríficas brasileiras de internalizarem atividades internacionais anteriormente desempenhadas por atacadistas.

A variável impressão exerce significativa força no canal de marketing internacional da carne bovina brasileira no mercado russo, pois foram os atacadistas desse canal que o posicionaram no Brasil, a partir de 2001, quando os fornecedores europeus reduziram seus rebanhos em decorrência da incidência de enfermidades. Isso respalda tais agentes como *first mover* na conduta da organização do canal, em sinergia com a variável autorização do processo de validação.

Diante das evidências encontradas, no que se refere ao processo de validação, P3 é aceita, mostrando

que existe desigualdade no tamanho dos canais de marketing internacional. Os canais com destino à Rússia, na maioria das vezes, apresentam maiores números de agentes que os do Reino Unido. P4 também é aceita, mostrando que os atributos institucionais são utilizados por atacadistas no canal de destino Rússia e por varejistas no Reino Unido. Grande diferença foi encontrada, ainda, entre os fatores institucionais visualizados nos dois canais.

#### Análise comparativa resumida

Para uma melhor visualização dos resultados encontrados no presente estudo, foi elaborada uma síntese das diferenças evidenciadas, expressa no Quadro 2. O quadro mostra os fatores que influenciam a forma de organização da transação, considerando os canais de marketing internacional da carne bovina brasileira nos mercados Reino Unido e Rússia.

**Quadro 2** - Diferenças evidenciadas na comparação entre os canais de marketing internacional da carne bovina brasileira no Reino Unido e na Rússia

Fatores que influenciam a forma de organização da transação	Canais de marketing internacional da carne bovina brasileira no(a)	
	Reino Unido	Rússia
<i>Especificidade do ativo</i> Pesquisa de mercado Certificados/selos Equipamentos Recursos humanos	Moderada especificidade do ativo, com sensibilidade ao ambiente institucional.	Moderada especificidade do ativo, com sensibilidade ao ambiente institucional.
<i>Incerteza</i> Volatilidade do mercado Assimetria de informação Instrumentos de aumento de confiança	Os principais traços de incerteza estão nas transações das firmas brasileiras com varejistas, devido à assimetria de informação. Instrumentos de aumento de confiança ficam a encargo de adequações de padrões e certificados.	Fatores de incerteza são vinculados à volatilidade do mercado. A confiança foi detectada na transação do atacadista com o varejista e é baseada, sobretudo, no relacionamento pessoal.
<i>Frequência</i> Frequência da transação Volume da transação	Frequência maior que o canal russo, contudo o volume é menor.	Menor frequência que o canal britânico, contudo o volume é superior.
Capacidade organizacional Recursos humanos Recursos físicos Recursos financeiros	Todas as firmas apresentam alta capacidade organizacional nas variáveis analisadas.	Todas as firmas apresentam alta capacidade organizacional nas variáveis analisadas.
<i>Dependência</i> Importância Arbitragem Alternativas Custos irreversíveis	Da firma brasileira pelo varejista britânico com sensibilidade ao processo de validação (fator aquisição) e de habitualização (fator condução alternativa).	Da firma brasileira pelo atacadista com sensibilidade ao processo de validação (fator imposição) e de habitualização (fator impressão).
<i>Processo de regulação</i> Imposição Persuasão	Persuasão e imposição por parte do varejo britânico às firmas brasileiras.	Imposição por parte do atacadista russo às firmas brasileiras.
<i>Processo de validação</i> Autorização Aquisição	Fator aquisição notado no varejo britânico, devido à imitação de estruturas e processos iniciada pelo processo de habitualização em condução alternativa.	Fator autorização observado pelos atacadistas russos.
<i>Processo de habitualização</i> Impressão Condução alternativa	O fator condução alternativa é notado no varejo britânico.	O fator impressão é encontrado no atacado russo.
<i>Forma de Organização da Transação Predominante</i>	Subcontratação.	Contrato flexível.

Fonte: Dados da pesquisa.

## Conclusões

Após análise das diferenças na organização de canais de marketing internacional para a carne bovina brasileira, contrastando o novo destino com o tradicional, conclui-se que o modelo conceitual elaborado permitiu entender as relações entre diferentes óticas teóricas que permeiam as relações existentes no canal de marketing internacional. Também foi capaz de identificar as diferenças e suas razões na forma de organização da transação do canal para os dois destinos da carne bovina brasileira estudados.

Existe diferença quanto à organização do canal de marketing internacional para a eficiência da transação entre os destinos da Rússia e do Reino Unido, revelando que a eficiência da transação não depende de fatores derivados exclusivamente da teoria dos custos de transação, mas também de fatores decorrentes das capacidades organizacionais e do ambiente institucional.

Os atributos institucionais são capazes de influenciar a dependência organizacional e a eficiência da transação, gerando distinção entre os canais quanto à forma eficiente de transação. Isso reflete no tamanho do canal de marketing internacional, expresso no pressuposto três, que mostra desigualdade no tamanho dos canais de marketing internacional, pois os canais com destino à Rússia, na maioria das vezes, apresentam maior número de agentes do que os canais voltados para o Reino Unido.

As implicações sobre a prática revelam que empresas brasileiras que queiram acessar esses mercados de destino devem entender sua diferenciação e desenvolver formas distintas para abordá-los. No Reino Unido, a parceria com firmas varejistas é de relevância estratégica, já na Rússia, a forte ligação deve ser feita com atacadistas.

Apesar das limitações do estudo no tocante ao método empregado, que não permite a extrapolação dos resultados para o total de firmas brasileiras que atuam em canais de marketing internacional, as evidências expostas reiteram a importância do modelo desenvolvido para a compreensão de diferenças de canais baseadas na convergência teórica. Sugere-se, para futuros estudos, a análise de modelos de negócios que se baseiem em aspectos distintivos entre canais de marketing internacional, para justificar ou até mesmo questionar estratégias de entrada e/ou expansão internacional.

## Referências

- AIDIS, R.; ADACHI, Y. Russia: firm entry and survival barriers. **Economic Systems**, v. 31 n. 4, p. 391-411, 2007.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490432
- EVERYT, W. F.; RAMAGOPAL, K. Strategic disruption and transaction cost economics: the case of the American auto industry and Japanese competition. **International Business Review**, v. 8, n. 1, p. 39-53, 1999.
- BATRA, R. Executive insights: marketing issues and challenges in transitional economies. **Journal of International Marketing**, v. 5, n. 4, p. 95-114, 1997.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 187-218, 1991. doi:10.2307/2393207
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Toward an institutional ecology of organizational founding. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1378-1427, 1996.
- BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export channel design: the use of foreign distributors and agents. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 2, p. 83-93, 1995.
- BIRKINSHAW, J.; BRANNEN, M. Y.; TUNG, R. L. From a distance and generalize to up close and grounded: reclaiming a place for qualitative methods in international business research. **Journal of International Business Studies**, n. 42, n. 5, p. 573-581, 2011.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational behavior. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DOZ, Y. Qualitative research for international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 582-590, 2011. doi:10.1057/jibs.2011.18
- DUFFY, R.; FEARNE, A. Partnerships and alliances in UK supermarket supply networks. In: BOURLAKIS, M.; WEIGHTMAN, P. (Ed.). **Food supply chain management**. Oxford: Blackwell, 2004.



- DYCK, J.; NELSON, K. Structure of global markets for meat. **Economic Research Service**, US Department of Agriculture, 2003. (Agriculture Information Bulletin Number 785).
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. The role of the institutional environment in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 82-97, 2002. doi:10.1509/jmkg.66.3.82.18504
- HARVEY, D. The UK livestock system. In: BOURLAKIS, M.; WEIGHTMAN, P. (Ed.). **Food supply chain management**. Oxford: Blackwell, 2004.
- HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. International business: relationship triads. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 172-186, 2004. doi:10.1108/02651330410531385
- HORNIBROOK, S. A.; FEARNE, A. Managing perceived risk: a multi-tier case study of a UK retail beef supply chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 2, p. 87-100, 2001. doi:10.3920/JCNS2001.x008
- KAYNAK, E.; KARA, A. Channels of distribution in developing countries: some research propositions. **Journal of International Marketing & Marketing Research**, v. 26 n. 2, p. 59-76, 2001.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. **Journal of Marketing Research**, v. 27, n. 2, p. 196-208, 1990.
- MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 6, p. 600-621, 2005. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400167
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, c1994.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino**. Brasília: [s.n.], 2011.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990.
- PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275-296, 2003.
- PENG, M. W. Identifying the big question in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 99-108, 2004. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400077
- PENG, M. W.; LEE, S.-H.; WANG, D. Y. L. What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 622-633, 2005.
- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400377
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organisations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSENBLOOM, B.; LARSEN, T.; MEHTA, R. Global marketing channels and the standardization controversy. **Journal of Global Marketing**, v. 11, n. 1, p. 49-64, 1997. doi:10.1300/J042v11n01\_04
- SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX. **Exportação de carne bovina**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 12 dez. 2011.
- TESFOM, G.; LUTZ, C.; GHOURI, P. Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. **International Marketing Review**, v. 21, n. 4/5, p. 409-422, 2004. doi:10.1108/02651330410547117
- THOMÉ, K. M.; LEITÃO, F. O.; CARVALHO, J. M.; LIMA, E. L. N.; GOMES, P. G.; RUZZON, M. A. Internacionalização de empresas russas no Brasil: configurações de transação para fornecimento de carne bovina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 169-189, 2010. doi:10.5007/2175-8077.2010v12n27p169
- THOME, K. M.; REIS, R. P.; PAIVA, F. D. Mercado de carnes Brasil- Rússia: uma análise a partir da perspectiva da nova economia institucional. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 1, p. 75-86, 2013.

VIEIRA, L. M. The applicability of transaction costs economics to vertical integration decision: evidences from a Brazilian beef processor. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 317-327, 2008.

VIEIRA, L. M.; TRAILL, W. B. Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v. 110, n. 4/5, p. 460-473, 2008. doi: 10.1108/00070700810868960

WELCH, C. et al. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 740-762, 2011. doi:10.1057/jibs.2010.55

WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. London: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 07/07/2012

*Received: 07/07/2012*

Aprovado: 30/08/2012

*Approved: 08/30/2012*