

Estratégia de Internacionalização e a Influência dos Recursos e Capacidades em uma Joint-Venture do Setor de Laticínios

Henrique Martins Galvão
hengal@ig.com.br
FEA-USP

Resumo: O processo de globalização tem intensificado o fluxo comercial entre empresas causando aumento da competição nos mercados e incertezas. Organizações com estruturas organizacionais tradicionais enfrentam dificuldades para manterem-se competitivas e tendem a se enfraquecer ou mesmo desaparecer. De outro modo, o acirramento da competição impulsiona as organizações na busca de recursos e expansão dos negócios em áreas geograficamente dispersas. Assim, inúmeras organizações estabelecem estratégias na forma de alianças para criar sinergias e se desenvolver em novos mercados. Por outro lado, a escolha do mercado e do parceiro se tornam desafiantes para a empresa decidir pela internacionalização das suas operações, principalmente quando envolve a necessidade de compartilhar integrar seus recursos e capacidades. Neste sentido, o presente estudo discorre sobre o processo de internacionalização com enfoque para a formação de joint-ventures. Na sequência analisa a influência dos recursos e das capacidades em ambiente dinâmico, globalizado e competitivo. Na última parte, analisa, por meio de estudo de caso, a influência da complementariedade dos recursos e capacidades, os quais têm se caracterizado como fundamentais para a estratégia bem-sucedida em uma joint-venture do setor de laticínios entre dois grandes grupos empresariais globais, representados pela Arla Foods, maior empresa escandinava e uma das dez maiores empresas de laticínios do mundo, e a JBS, líder mundial em produção de proteína animal e a segunda maior multinacional privada brasileira, atuando em vários segmentos, incluindo o segmento de laticínios.

Palavras Chave: Estratégia - Internacionalização - Alianças - Joint-ventures - Recursos e Capacidad

1. INTRODUÇÃO

Cerca de três décadas atrás, empresas podiam ignorar o ambiente internacional, mas com a abertura dos mercados, causada pela globalização, a presença de empresas em outros países se intensificou profundamente. A criação dos blocos econômicos, concorrência interna, saturação do mercado doméstico, escassez de recursos são alguns fatores que impulsionam empresas para expandir internacionalmente, bem como causar competição nos mercados onde as empresas irão atuar. De modo que as empresas têm buscado estabelecer estratégias de internacionalização das suas operações e, normalmente, iniciando pelo caminho das exportações. Ao passo que a empresa deseja entrar num mercado em um país estrangeiro, pode decidir pela exportação, abrir uma filial no exterior, estabelecer parcerias comerciais, como licenciamento e franquias entre empresas, realizar acordos de cooperação para fabricação ou ainda optar por aquisições, fusões e *joint-ventures* (DAFT, 2006; UNIDO, 2008; VASCONCELLOS, 2008).

Empresas estrangeiras, principalmente, líderes do mercado global, que se estabelecem no Brasil, por meio de *joint-ventures*, visam, dentre outros objetivos, o acesso ao mercado nacional e conhecimento do ambiente institucional. Por outro lado, empresas brasileiras podem se beneficiar de novos conhecimentos. Neste caso, a razão para constituição de uma *joint-venture* pode ser estrategicamente atrativa para acesso aos recursos e habilidades de cada um dos parceiros de acordo com seus objetivos (HLADIK, 1988; RODRIGUES, 1999). Enquanto um parceiro que deseja ampliar sua participação de mercado pode precisar de economia de escala de produção e distribuição, o outro parceiro pode precisar de acesso às novas tecnologias de fabricação.

As contribuições de cada parceiro se vinculam aos quesitos da complementariedade dos seus recursos e capacidades. Como nem todas as empresas têm os recursos e capacidades necessárias, as alianças se mostram significativas para facilitar a entrada da empresa no mercado internacional. Deste modo, se destaca além dos recursos tangíveis, o compartilhamento do conhecimento, que é usualmente incorporado em determinadas competências para lidar com seus recursos e capacidades, possibilitando aos parceiros explorar com mais eficiência as oportunidades do mercado (HAMEL e PRAHALAD, 1995; ZAHRA, NEUBAUM e NALDI, 2007; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Diante disso, vários autores têm abordado *joint-ventures* como forma das empresas estabelecerem alianças para acessar novos mercados no exterior (GOLD, MALHOTRA e SEGARS, 2001; KOGUT, 1988; DAS e TENG, 2000; MOWERY, OXLEY e SILVERMAN, 1996; HENNART e REDDY, 1997; HARRIGAN, 1988; UNIDO, 2008; IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002), bem como partilhar recursos e capacidades visando alcançar objetivos comuns.

Em *joint-venture* envolve oportunidades e riscos, os quais devem convergir para o equilíbrio de interesses. Contudo, não é um processo menos complexo, diversos fatores ligados à escolha do parceiro influenciam a decisão, como a negociação, divisão de atribuições, complementariedade de recursos e capacitações, relação de confiança, divisão de poder e contrato. Além disso, incluem aspectos relacionados com a cultura, a língua, a infraestrutura de fornecedores e canal de distribuição, a legislação trabalhista, a instabilidade política e econômica, que podem impactar nos objetivos e diluir os investimentos.

Sobre este contexto, o presente estudo analisa a influência da complementariedade dos recursos e capacidades em uma *joint-venture* para criar valor e sustentar posicionamento estratégico no mercado. O objeto de estudo se constitui na modalidade de uma *equity joint-venture* e denominada Dan Vigor. Trata-se de uma aliança que perdura há mais de vinte e cinco anos e tem como controladores a Arla Foods, maior empresa escandinava e uma das dez maiores empresas de laticínios do mundo, e a JBS, líder mundial em produção de proteína

animal e a segunda maior multinacional privada brasileira, atuando em vários segmentos, incluindo o segmento de laticínios. Ao longo dos anos, ambas as empresas realizaram diversas aquisições e fusões. Além disso, a Dan Vigor, do lado do controlador brasileiro, passou por diferentes mudanças de controle, sem, contudo, impedir a continuidade da *joint-venture*. O estudo também tem como objetivos abordar a internacionalização de empresas por meio das alianças estratégicas e, em especial, com enfoque para *joint-ventures* e sua relação com os recursos e capacidades em ambiente dinâmico e competitivo. A metodologia da pesquisa é de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando levantamento de dados primários, por meio de entrevista, e dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO, ALIANÇAS E JOINT-VENTURE

A partir da abertura dos mercados, no início da década de 80, intensifica a globalização dos mercados e a maior integração do comércio internacional. Muitas empresas com objetivos de expansão e fortalecimento dos negócios passam a estabelecer estratégias de internacionalização, deslocando suas operações para novos mercados (MARTINS e LAUGENI, 2006). A busca de oportunidades tem o desafio da escolha do deslocamento da produção para outra localidade, sofrendo implicações quanto à capacidade de produção, conjunto de fornecedores, condições infraestrutura de comunicação, sistema logístico, canais de distribuição, condições de demanda, estrutura organizacional e concorrência doméstica (NOVAES, 2001; CHRISTOPHER, 1997). Além desses, conforme Barros *et al.* (2001), outros aspectos devem ser analisados como a compatibilidade cultural, riscos de conflitos entre parceiros, pressão governamental, ou seja, aspectos relacionados às variáveis incontroláveis ambientais que devem ser minimizados visando o aumento da competitividade e retornos dos investimentos.

A expansão por meio das exportações pode ser uma importante estratégia competitiva, principalmente, para obter economias de escala e responder às pressões em relação à redução dos custos. Conforme Kotler e Armstrong (2008) existem diferentes razões para uma empresa internacionalizar seus negócios como, por exemplo, entrar em mercados que ofereçam maiores oportunidades de lucro, o mercado interno da empresa pode estar estagnado ou diminuindo ou a empresa necessita aumentar sua base de clientes em mercados externo. Todavia, as estratégias com foco na exportação enfrentam desafios pelos elevados custos de transporte, assim como enfrentar o risco de outros países oferecerem oportunidades de baixos custos para fabricação de produtos, a exemplo do que acontece atualmente na China (BATEMAN e SNELL, 1998). Além disso, os países importadores podem ameaçar as exportações ao impor restrições e barreiras tarifárias e forçar a empresa responder com ações locais. De acordo com Bowersox e Closs (2001), o estabelecimento de instalações e operações num país estrangeiro aumenta a compreensão e a sensibilidade do mercado. Na medida em que as operações se desenvolvem há o incremento do conhecimento local, também proporcionado pelos profissionais contratados para o desenvolvimento das atividades de marketing, vendas, produção e distribuição.

Uma vez que as empresas não são heterogêneas, por meio de alianças podem viabilizar uma série de necessidades. Desta forma, a cooperação interempresarial facilita à empresa entrante combinar competências e utilizar os conhecimentos de outras empresas, bem como pesquisa e desenvolvimento em conjunto, oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, compartilhar recursos e partilhar os custos de explorar novas oportunidades (DAS e TEG, 2000). De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), as alianças são formas de parcerias entre duas ou mais empresas com o interesse de realização de um

projeto específico ou para cooperarem em determinado negócio. Empresas formam alianças para partilhar custos, minimizar os riscos e obter os benefícios de exploração das novas oportunidades. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) uma aliança estratégica é definida como uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar vantagem competitiva.

Diante disso, a internacionalização visa a penetração em mercados que incluem além da exportação, outras formas de arranjos interempresariais ou de alianças entre empresas, dentre as quais destacam o licenciamento, o *franchising*, o contrato de produção, a implantação de subsidiárias ou na forma de constituição de uma *joint venture* BATEMAN e SNELL, 1998; UNIDO, 2006; VASCONCELLOS et al, 2008). Destaca-se, ainda, que a estratégia de internacionalização na forma de aquisição ou fusão não se caracteriza como aliança, pois uma das partes perde sua identidade corporativa.

O licenciamento consiste numa forma de acordo contratual por período determinado em que uma empresa estrangeira adquire o direito de fabricar e vender produtos no seu país de origem ou em outro com a obrigação de pagamentos de *royalties* ao franqueador. Todavia, existe a desvantagem inicial do licenciador face à redução do controle do processo de fabricação e do marketing. Além disso, também há vantagens para o licenciado, que após expirado o prazo contratual, ter a tecnologia transferida e com a possibilidade de fabricar e comercializar os produtos em outros mercados (UNIDO, 2006; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Franquia ou *Franchising* consiste na estratégia de penetração em mercado estrangeiro através de acordo contratual entre duas partes interessadas para conceder ao franqueador o direito de vender o produto ou fazer uso da marca em troca do pagamento de *royalties*. Assim, o franqueador deve fornecer ao franqueado os conhecimentos e habilidades, bem como compartilhar recursos e capacitações com os franqueadores (UNIDO, 2006).

O contrato de produção trata-se de uma opção em que a empresa contrata um fabricante no país estrangeiro com o objetivo de fabricar seu produto. Esta forma de parceria baseada em contrato de fabricação facilita a empresa obter os benefícios pela rápida entrada no mercado. Apesar disso, Kotler e Armstrong (2008), observam que a empresa que contrata fabricantes corre o risco de perder o controle do processo de fabricação. Por outro lado, de acordo com Daft (2008), as empresas podem optar pela modalidade de posse, aquisição ou fusão, quando buscam acesso às novas tecnologias, a produtos ou aos recursos das quais não possui. A constituição de uma subsidiária própria no exterior também permite maior envolvimento da empresa no mercado local, a partir do qual a empresa poderá realizar investimento direto para desenvolver instalações de montagem ou de fabricação, além de desenvolver relacionamentos internos que facilitam a adaptação ou desenvolvimento de novos produtos (KOTLER e ARMSTRONG, 2008; BATEMAN e SNELL, 1998).

A aliança estratégica na forma de *joint-venture* facilita a entrada de uma empresa num determinado país. A criação de uma *joint-venture* se baseia em uma nova empresa juridicamente constituída ou da ampliação de algo existente em que as empresas envolvidas fazem investimento direto de capital (*equity joint-ventures*) visando obter retorno e alguma vantagem competitiva. Nesta modalidade, as empresas colocam recursos e dividem os riscos e os custos associados aos projetos ou inovações como, por exemplo, em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Sobretudo, as *equity joint-venture* são constituídas com objetivos de longo prazo (ROOS e LORANGE, 1996; DAFT, 2008; AMARO NETO, 2000; UNIDO 2006).

De modo geral, as alianças entre empresas e *joint-ventures* representam formas semelhantes para a entrada de uma empresa num país estrangeiro, bem como pode existir diferentes razões para uma empresa decidir se internacionalizar. Neste caso, em especial, por meio de *equity joint-ventures*, do lado da empresa estrangeira pode haver o interesse em

utilizar os recursos e as capacidades da empresa local para reduzir os custos ou riscos de entrada no mercado, bem como falta de conhecimento institucional e legal. Do lado da empresa local, podem existir motivos que justifiquem a modalidade de *equity joint-venture* que ajudem a superar obstáculos como, por exemplo, o acesso às novas tecnologias, desenvolvimento de novos processos e produtos, incorporação de novas linhas de produtos e de marcas, práticas de gestão, associação com marcas internacionalmente reconhecidas e acesso aos mercados internacionais (UNIDO, 2008; KOTLER e ARMSTRONG 2003).

As abordagens e definições acima para as alianças interempresariais (AMATO NETO, 2000; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008 e UNIDO, 2008) corroboram para os aspectos do compartilhamento dos recursos e capacitações para atingir interesses mútuos dos parceiros na fabricação, venda e distribuição de produtos. Além disso, observa-se que as atividades para atuação em país estrangeiro estão atreladas na busca de conhecimento, cujo processo de aprendizado é proporcionado pelo comportamento colaborativo.

Com base nestas perspectivas, as alianças estratégicas se relacionam com as abordagens da visão baseada em recursos e em conhecimento, na medida em que empresas visam os recursos de outras empresas para fortalecer suas características internas e melhorar seu posicionamento estratégico (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). De acordo com Kogut (1988), alianças estratégicas por meio de *joint-ventures* tende a ser motivada por razões estratégicas como, por exemplo, deter a entrada ou enfraquecer a posição de concorrentes. Neste caso, a aliança por meio de *joint-venture* também se constitui numa forma bastante útil para alinhar os recursos das empresas com efeitos positivos no desempenho da aliança (DAS e TENG, 2000).

2.2. RECURSOS E CAPACIDADES DIRECIONADAS PARA JOINT-VENTURE

Na perspectiva da visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984) a empresa é vista como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, em termos de marcas, conhecimento tecnológico, qualificação profissional, máquinas e equipamentos, relacionamento comercial e procedimentos eficientes. Conforme Daft (apud Barney 1991), os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, dentre outros, controlados pela empresa. Tais recursos, quando gerenciados estrategicamente, possibilitam à empresa alcançar maiores retornos. Na concorrência entre empresas quanto mais atrativos forem os recursos mais propensa estará a empresa para criar condições de barreira. Porém, Wernerfelt (1984) observa que o equilíbrio da atratividade de recursos no setor em que a empresa atua haverá ganhadores e perdedores. Neste caso, uma empresa deve desenvolver capacidades como habilidades gerenciais e tecnológicas para combinar recursos que os concorrentes não possuem. Por outro lado, de acordo com Grant (1991), as capacidades envolvem complexos padrões de coordenação entre pessoas e recursos, os quais se relacionam com uma sequência de rotinas organizacionais que vão desde a entrada de matérias-primas e componentes através do processo de produção até o gerenciamento e monitoramento do desempenho do negócio.

Para Barney e Hesterly (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as capacidades residem nas habilidades de utilização e combinação dos recursos, por meio de procedimentos e práticas organizacionais para criar e implementar estratégias. Logo, o principal determinante entre recursos e capacidades não reside somente pela qualidade dos recursos existentes em uma empresa, mas, principalmente, nas habilidades organizacionais de obtenção e gerenciamento de recursos (GRANT, 1991). Neste caso, incluem habilidades em termos de poder de barganha para obtenção de recursos, habilidades para interpretar o ambiente externo, habilidades da utilização dos recursos tangíveis e intangíveis, e as habilidades da organização responder rapidamente às mudanças ambientais (DAFT, 2008).

Embora as empresas possuam recursos e capacidades, dificilmente todas elas terão exatamente os mesmos recursos, as mesmas quantidades e os mesmos tipos de recursos (BARNEY, 1991). Nesta direção, Hamel e Prahalad (1995) argumentam que as competências constituem os resultados alcançados pelas capacidades de desenvolver e modificar recursos para atingir determinado objetivo, ou seja, as empresas devem focar na descoberta das competências essenciais que proporcionem desempenho superior em relação à concorrência. Fleury e Fleury (2001) explicam que as empresas, por meio das suas várias competências combinar, misturar e integrar seus recursos para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços, ou seja, as capacidades envolvem todas as atividades do negócio.

Neste caso, o conhecimento se torna essencial para inovação e competição devido a elevada concorrência global e complexidade a partir da década de 90, que tornam o ambiente dinâmico e imprevisível (FIGUEIREDO, 2011). Como decorrência, as empresas buscam, cada vez mais, novas formas de reconfigurar suas operações, sejam para sustentar vantagem competitiva ou busca de novas oportunidades que possibilitem integrar internacionalmente, bem como estabelecer relações com empresas localizadas em outros países (FLEURY e FLEURY, 2003; POIRIER e REITER, 1997). Portanto, as habilidades da empresa em promover mudanças constantes caracterizam a dinâmica das capacidades organizacionais como resultados de um processo de aprendizado coletivo e constituído pelas diversas habilidades de criação e integração do conhecimento, capazes de proporcionar o desenvolvimento e criação de uma competência essencial para alcançar formas novas e inovativas da vantagem competitiva (HAMEL e PRAHALAD, 1990; LEONARD-BARTON, 1992). A abordagem nas capacidades dinâmicas oferece melhor compreensão do modo como empresas desenvolvem habilidades para integrarem, construir e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente as mudanças ambientais e gerar uma estratégia de criação de valor (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; BERTERO *et al.* 2006).

Embora, nem todas as empresas possuem todos os recursos e capacidades suficientes para competir no mercado internacional, empresas podem optar em comprar ou desenvolver. Sempre que uma empresa recorre ao mercado para realizar uma aquisição incorrerá em custos de transação e incertezas como, por exemplo, preços elevados, desempenho insatisfatório e comportamento oportunista (TIDD, BESSANT e PAVITT; 2008). Com base nestes aspectos, destaca-se o papel crítico da dependência de recursos e de capacidades da empresa em relação aos que detém ou controlam recursos (LOPES, 2004). Portanto, as formas de colaboração, alianças ou *joint-ventures*, se constituem num eficiente caminho para acessar, desenvolver, compartilhar e acumular conhecimentos em áreas críticas e que permitam desenvolver novas capacidades (GOLD, MALHOTRA e SEGARS, 2001; MOWERY, OXLEY e SILVERMAN, 1996).

Nesta direção, Kogut (1988) analisa três perspectivas para explicar o comportamento de alianças formadas, principalmente, por *joint-ventures*, baseadas em: custos de transação, comportamento estratégico e aprendizado organizacional. Os custos de transação em *joint-ventures* podem ser analisados como uma eficiente solução para reduzir os riscos das transações econômicas. Em relação ao comportamento estratégico, a *joint-venture* é colocada no contexto da rivalidade competitiva, cujos acordos aumentam o poder de mercado. E, finalmente, quanto ao aprendizado organizacional, *joint-ventures* podem ser vistas como transferência de habilidades, ou seja, como um veículo pelo qual o conhecimento organizacional é trocado e imitado.

Com base neste enfoque, Mowery, Oxley e Silverman (1996) apontam que a transferência de conhecimento e de capacidades exclusivamente em *equity joint-ventures* é mais eficaz do que *joint-ventures* baseada em contrato como, por exemplo, acordos de licenciamento. Como complementação, Hennart e Reddy (1997) analisam o processo de

escolha entre *joint-ventures* e aquisições de empresas japonesas nos EUA, verificando que os investidores japoneses tende a preferir *joint-ventures* que aquisições principalmente quando os parceiros estão num mesmo setor. Também constataram o interesse pela *joint-venture* quando empresas americanas possuem os recursos que empresas japonesas necessitam e que sua estrutura não seja divisionalizada. Contudo, os resultados também mostraram que os japoneses optariam por aquisições, mas um dos principais entraves está na dificuldade de integração das forças de trabalho das duas organizações.

Conforme Das e Teng (2000), os recursos baseado em conhecimento que são transferidos de forma não intencional incluem, por exemplo, talento criativo, habilidade de colaboração e coordenação e conhecimento gerencial. Neste caso, os autores reforçam que a vantagem de uma *joint-venture* reside no fato de fornecer as melhores oportunidades para aquisição de conhecimento tácito e de outros recursos baseado em conhecimento. Zahra, Neubaum e Naldi (2007) enfatizam o uso dos recursos baseado em conhecimento, tais como: capital humano, recursos de propriedade representadas por marcas, patentes e outras de formas de produção intelectual e os recursos relacional, que inclui a rede de relacionamento externo para conhecer o desempenho de pequenas e médias empresas americanas no mercado internacional. Desta forma, se verifica que alianças por meio de *joint-venture* se constituem em vantagens para as empresas envolvidas tais como: acesso aos vários recursos e capacidades das empresas, cujo compartilhamento pode ser verificado em inúmeros benefícios como, por exemplo: entrada em um novo mercado, canal de venda e rede de distribuição, propriedade intelectual, financiamento, pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, fortalecimento da rede relacionamentos, melhor posicionamento no mercado e vantagem competitiva (HARRIGAN, 1988; UNIDO, 2008; IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa para esse estudo é de caráter exploratório, que permite conhecer com maior profundidade o assunto e torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Adotou-se como técnica de pesquisa a utilização de estudo de caso, pois se pretende reunir informações suficientemente detalhadas com o propósito de compreender e aprender a totalidade de uma situação (YIN, 2001). O método e técnica de coleta dos dados para a pesquisa são de caráter qualitativo, pois objetiva descrever a complexidade de um determinado objetivo ou grupo de indivíduos, pessoas ou organizações, e as possíveis existências de uma relação entre o sujeito e o mundo real.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados primário, foi adotada a técnica de obtenção de informações com base em entrevistas e os levantamentos de dados secundários ocorreram através de pesquisa bibliográfica, em artigos e livros, e documental, com base em relatórios e informações nos sites empresas, na internet, pois permitem obter, de forma imediata e detalhada, as informações desejadas. A pesquisa foi estruturada, por meio de um roteiro previamente estabelecido, e as perguntas foram previamente determinadas com base num formulário e aplicadas ao gerente de marketing da Dan Vigor.

4. ESTUDO DE CASO: DAN VIGOR - “DANUBIO”

A empresa Dan Vigor Indústria e Comércio Ltda., atuante no segmento de lácteos, tem como nome fantasia a marca “Danubio”, constitui-se em uma *joint-venture* controlado por dois grandes grupos empresariais, a Arla Foods, maior empresa escandinava de laticínios e uma das dez maiores empresas do setor no mundo e a Vigor, tradicional empresa brasileira com quase cem anos de experiência no setor de lácteos. A Danubio, com a experiência e

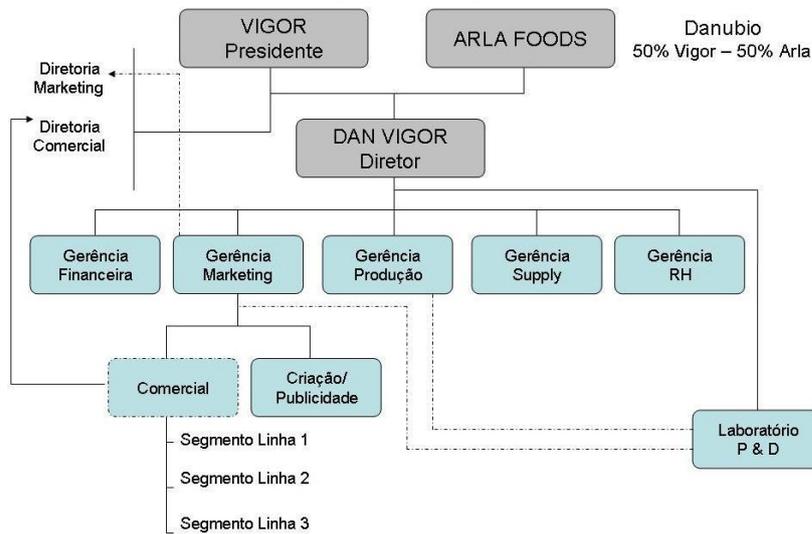
know-how destes dois grandes grupos, vem se dedicando exclusivamente à produção de queijos e derivados lácteos.

A empresa Dan Vigor está localizada no município de Cruzeiro, no interior do estado de São Paulo, ocupando uma área de 10 mil metros quadrados, emprega cerca de 130 colaboradores e a receita líquida em 2012 foi da ordem de R\$ 43 milhões. A *joint-venture* existe há vinte e sete anos demonstrando que se trata de uma de aliança com duração de longo prazo. Neste período, do lado da Arla Foods houve inúmeras aquisições e fusões e do outro lado, a transferência de comando entre o grupo Bertin e o JBS, além de outras aquisições realizadas. No comando da Dan Vigor fazem parte dois executivos de cada parte e participação no capital é de 50% para cada um dos parceiros. Os objetivos da parceria visam o compromisso com exportação e crescimento. Neste sentido, a entrada Arla no mercado nacional se deve, em parte pelo movimento de expansão via aquisições e fusões, e pela similaridade do negócio e pelo potencial do mercado brasileiro e sul-americano.

A) Organização:

O comando da Dan Vigor é exercido por dois executivos, do lado da Arla Foods o comando é exercido pelo Diretor Administrativo-Financeiro e responde para a Divisão de Ingredientes da Arla Foods da América do Sul. Do lado brasileiro, o comando está a cargo da Diretoria Executiva de Operações, que responde pelas operações da Vigor, Leco, Serra Bella e Dan Vigor. A estrutura organizacional da Dan Vigor é caracterizada pela departamentalização por funções. A representação a seguir demonstra, de forma sintética, o compartilhamento das responsabilidades entre as duas empresas controladoras da Dan Vigor e com base nas informações obtidas junto à gerência de marketing da empresa Dan Vigor.

Figura 1: Estrutura organizacional parcial da DAN VIGOR



Fonte: Elaborado pelo autor

A área de vendas é responsável pelas vendas dos produtos do Grupo Vigor e também da Dan Vigor e sob a coordenação da Diretoria Comercial, que responde diretamente ao Diretor da Vigor. Nesse caso, a área comercial é estratégica para otimização do processo de vendas, bem como a distribuição por meio de vendas cruzadas. Por outro lado, existe um acordo para a utilização da estrutura de vendas da Vigor, em que o lucro é dividido entre as duas empresas e mais uma taxa de 15% do faturamento é destinado a Vigor.

A formalização da *joint venture* prevê, como forma de equilibrar a responsabilidade e autoridade exercidas, sendo que a Arla Foods pode nomear do Diretor da Dan Vigor.

Entretanto, se um dos lados resolver vender sua participação na sociedade, ou vende tudo para o parceiro ou a marca “Danúbio” deixa de existir. Na estrutura, a gerência de marketing responde diretamente para o Diretor da Dan Vigor, mas existe autoridade funcional exercida pela Diretoria de Marketing da Vigor. A dinâmica desse processo é justificada face à área comercial estar organizada por representantes “*Key Account*” para três grandes grupos de clientes, tais como: atacadistas, distribuidores e as redes de varejo de pequeno, médio e de grande porte.

O Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento responde diretamente para o Diretor da Dan Vigor e atua em conjunto com a Gerência de Marketing e de Produção. Nesse caso, ficou evidenciado durante a entrevista, que há forte sinergia entre as áreas. Além desses, também há o segmento de *food service*, que atualmente representa 25% do faturamento da Dan Vigor.

Por outro lado, a Arla Foods, no comando da Dan Vigor, desempenha estratégias voltadas para a expansão dos negócios baseadas na cultura da inovação e na gestão participativa. Entretanto, o compartilhamento da gestão, através da *joint venture*, implica no alinhamento de estratégias, principalmente quando existe forte dependência com as áreas comercial e de marketing. No caso da Dan Vigor, a situação é de dualidade de cultura de duas empresas diferente. Dificilmente a cultura de uma empresa se funde com a outra, tendo que lidar com regras e políticas diferentes. Os sistemas de recompensas, de treinamento de pessoal, o comportamento, a liderança e a comunicação não são compartilhados e as empresas dificilmente conseguem lidar com essas diferenças.

A Arla Foods exerce de forma significativa o processo de gerenciar mudanças culturais. A direção da empresa percebe e busca estabelecer um processo de integração envolvendo toda a empresa. A decisão da Arla Foods é quebrar o distanciamento anteriormente estabelecido entre a alta direção e a equipe de vendas. Em visita recente ao Brasil, o Vice-Presidente da Arla Foods ao Brasil se reuniu com representante “*Key Account*” para negociar com um dos principais clientes. Como resultado, foi fechado contrato de venda e houve repercussão junto a equipe de comercial. O relacionamento com a equipe de vendas não representou custos para a empresa, mas investimento na melhoria da auto-estima e no clima organizacional. Alguns aspectos podem ser elencados em termos de metas de vendas, comunicação aberta, relação interna, iniciativa e comprometimento quando o processo de integração aproxima o nível mais elevado com os níveis inferiores da hierarquia.

B) Cultura Organizacional:

A cultura organizacional na Dan Vigor é influenciada pela gestão descentralizada e modelo orgânico, se adaptando às condições instáveis do ambiente organizacional. A missão, a visão e os valores refletem bem a cultura organizacional. A produção e o desenvolvimento de produtos utilizando tecnologias inovadoras estão associadas a capacidade dos membros da organização, os quais dependem das políticas que promovam seu desenvolvimento e reconhecem suas competências. Os valores da empresa definem o seu compromisso com todos os *stakeholders* tais como: liderança criativa, integridade do consumidor, gerenciamento participativo, eficácia de qualidade e tecnologia inovadora.

No segmento em que a empresa atua e na sua estratégia de posicionamento no mercado, a empresa tem construído confiança, reputação por meio da excelência do processo de fabricação de seus produtos, bem como nas suas transações junto a cadeia produtiva e à empresa parceira na *joint venture*, permeando todas as relações. O slogan da empresa “sinônimo de qualidade, inovação e bem estar”, refletem os valores fixados pela Arla Foods, conceituando forte preocupação no modo como os clientes percebem e julgam seus produtos. Desse modo, seus produtos se posicionam como marca forte no mercado. O “bem estar” no slogan traduz a qualidade dos produtos e fabricados com alta tecnologia e qualidade.

A empresa tem forte relação com a comunidade local, está sediada em Cruzeiro há várias décadas. Também a preocupação com o público interno para fornecer informações para funcionários e gerentes sobre a produção, segurança, riscos e comunicação descentralizada e participativa. A organização estimula a criatividade, a colaboração, em face de a estrutura organizacional ser enxuta e a comunicação é aberta e flexível entre as áreas. Os poucos níveis entre a Direção Geral e as linhas operacionais não impedem a colaboração participativa dos membros nos processos de tomada de decisão. Nesse sentido, a liderança da empresa, em conjunto com a área de recursos humanos, contribui para estimular o envolvimento dos colaboradores em torno de inovação e criatividade.

C) Inovação:

Na década de oitenta, a empresa havia introduzido a tecnologia de ultrafiltração, a mesma utilizada na produção de queijo tipo “Feta” (mistura do leite de cabra e de ovelha). A tecnologia de ultrafiltração foi, então, incorporada pela primeira vez em 1986 na produção do queijo tipo “minas frescal”, no mercado brasileiro. O processo de ultrafiltração é realizado através da técnica de separação do leite em diversas partes, que evita o contato manual no processo fabril do queijo e permite garantia da qualidade. Desta forma, as tecnologias com alto valor da Arla incorporadas em produtos fabricados pela Dan Vigor. Sendo a primeira a incorporar a tecnologia com baixa gordura, a primeira a introduzir produtos desnatados, sobremesas de creme de queijo, queijos funcionais (versões light e zero gordura, com reduzido índice de calorias e colesterol) e variedades de produtos para o segmento food service. As inovações têm sido gradativamente:

- Em 1995, produção de creme de queijo e ;
- Em 2003, sobremesas de creme de queijo;
- Em 2013, produção iogurtes de alto valor, livre de lactose;
- Em 2013, *fondue* e creme de leite para segmento de *food service*.

O Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento respondem diretamente para o Diretor Geral da Dan Vigor e em sintonia com a Gerência de Marketing e com a Gerência de Produção. Como resultado da aplicação de pesquisa e desenvolvimento surgiu o *Cream Cheese*, destinado exclusivamente para a culinária japonesa, facilitando a moldagem de *sushis*, *temakis* e *hot rolls*. O desenvolvimento desse produto foi feito em parceria com profissionais da culinária japonesa.

A Estratégia da Arla Foods para a Dan Vigor é expandir continuamente seu portfólio com o desenvolvimento de ideias inovadoras, incluindo fornecedores e clientes. De acordo com o gerente de marketing da unidade, a empresa investe em ideias inovadoras que possam ser aplicadas em novos produtos, ou seja, “soluções ainda não detectadas pela concorrência”. Para isso, mantém forte estreitamento com o Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento.

D) Processo de Fabricação e Distribuição:

A matéria-prima é coletada junto a 42 fazendas leiteiras da região. O critério qualidade do leite é o parâmetro para pagamento do leite, ou seja, quanto melhor a qualidade da matéria-prima, utilizando os principais indicadores para gordura e proteína do leite, maior será a garantia da qualidade do produto para o cliente final. A produção atual é da ordem de 7.500 toneladas de processamento de leite. Quando foi iniciada a joint-venture, a unidade tinha uma capacidade de produção de 200 ton./mês, desde então a capacidade tem sido elevada para o nível de 400 ton./mês. O crescimento da empresa no setor representou um aumento de 30% e recentemente o aumento se estabilizou em torno de 10% ao ano. Os projetos de expansão representaram crescimento da ordem de 50% no volume de produção, ao em torno de 40

SKUs. A linha de produção está segmentada para: queijo fresco 20%; requeijão 40% e cream cheese 40%.

O processo de fabricação dos produtos que elevam a marca Danubio a categoria “premium”, começa com o relacionamento com os produtores. O estímulo ao produtor não ocorre somente pelo aumento da produção, uma vez que outras grandes empresas também captam leite junto aos mesmos produtores, mas com ênfase na qualidade do leite - quanto maior a quantidade de gordura e de proteína no leite maior será o valor pago pela empresa ao produtor. A gerência de *supply chain*, administra o programa interno de relacionamento com os produtores. Desta forma, o principal estímulo está na cotação do preço do litro do leite oferecido aos produtores acima do valor de mercado. Cabe destacar, a influência e o conhecimento da Arla Foods para o desenvolvimento de relacionamento como fundamental para a melhoria da qualidade do leite captado junto aos produtores.

Além da análise da matéria-prima, também são realizadas análises em todas as etapas de fabricação, até análise do produto final, sendo avaliados: a cor, o sabor e a textura dos produtos para que estejam dentro dos padrões. Importante etapa é o processo de ultrafiltração que separa o leite em diversas partes e evita o contato manual. No mesmo processo é possível obter o Sour Cream, creme de leite fermentado naturalmente, e utilizado pelas na culinária sofisticada do segmento *food service*.

E) Market-Share:

Existem grandes competidores para o requeijão no mercado como a Danone e a Nestlé, mas a Dan Vigor detém 50% do mercado de queijo Minas Frescal. O portfólio de produtos da empresa está posicionado como “PREMIUM” e segmentado para públicos consumidores específicos para as classes A e B, ou seja, os produtos têm elevado valor agregado e a estratégia da empresa é de se posicionar com base no estilo de vida, moderno e saudável. O mercado para marcas premium cresceu com as ascensões da classe C para B e da B para A. A marca Danubio está posicionada como marca *premium* e com participação de mercado acima de dois dígitos, para os produtos das linhas queijo frescal ultrafiltrado, *cream cheese*, requeijão, sobremesas e *fondué*, além da linha de produtos para o segmento *food service*. A sua linha de produtos está dividida em seis categorias: Queijo Frescal Ultrafiltrado: seis tipos diferentes; *Cream Cheese*: sete tipos diferentes; Requeijão: cinco tipos diferentes; Sobremesa: oito tipos diferentes; *Fondué*: um tipo suíço; *Food Service*: nove tipos diferentes

O market-share para o queijo frescal é cerca de 50%, cream cheese 15% e requeijão 3,5%. A empresa também buscou sinergia no segmento de *food service*, desenvolvendo área de vendas segmentada por canais, para atender diferentes bases de clientes, além de ampliar o portfólio de produtos derivados do leite. Os principais clientes da divisão de lácteos estão distribuídos entre clientes varejistas (supermercados, mercearias, distribuidores, clubes de atacado), outros distribuidores de varejo e empresas do setor de *food service*, tais como: cadeias de restaurantes, cadeias de hotéis, distribuidores de *food service*. O processo de vendas dos produtos fabricados pela unidade é realizado por meio de venda cruzada (cross selling). Dessa forma, a Dan Vigor se beneficia pela ampla diversificação da rede de vendas e de distribuição do grupo Vigor, que inclui, além dos produtos da marca Danubio, as marcas Vigor, Leco, Faixa Azul, Serrabella e as outras marcas das empresas recentemente incorporadas como, por exemplo, os produtos da marca Itambé.

Desta forma, o gerenciamento da área comercial está vinculado à Diretoria de Marketing da JBS. Além disso, a Arla Foods coordena a distribuição conjunta dos produtos da Dan Vigor e da linha de queijos finos fabricados pela Arla Foods na Europa. Cabe destacar que a JBS não detém a titularidade da marca “Danúbio”, uma vez que a titularidade é decorrente da *joint venture* com a Arla Foods Amba e que detém a titularidade da marca. Por

outro lado, não há qualquer contrato de formalização de licenciamento de uso da marca pela JBS. Entretanto, em caso de rescisão do acordo relativo à *joint venture*, a JBS não poderá utilizar a marca “Danúbio” e seus derivados.

4.4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Conforme verificado no referencial teórico *joint-venture* visa aliança de longo prazo (ROOS e LORANGE, 1996; DAFT, 2008) e as contribuições de cada parceiro têm sido determinantes para responder aos benefícios que a Dan Vigor tem alcançado. O processo de internacionalização da Arla Foods vem ocorrendo de forma consistente em vários mercados assim, a sua entrada no mercado nacional tende em corresponder numa estratégia de penetração facilitada por meio da *joint-venture*. A similaridade do segmento em que a Dan Vigor atua tende a ser o principal motivador para a entrada da Arla Foods no mercado nacional. Além disso, outros incentivos podem ser considerados na decisão para a *joint-venture* como, por exemplo, o tamanho do mercado brasileiro para expandir a base de clientes, oportunidades para inovação e diferenciação de produtos em relação aos concorrentes e maiores retornos (KOTLER e ARMSTRONG, 2008). Por incluir objetivos de longo prazo, observou-se que a formação de *joint-venture* tem visado desenvolvimento e inovação de produtos, posicionados em categorias *premium*, com alto valor agregado.

Por outro lado, a localização da indústria, o conhecimento do mercado e a estrutura do canal de distribuição do lado brasileiro torna-se um facilitador para romper possíveis barreiras e oferecer escala de produção (MARTINS e LAUGENI, 2006; AMATO NETO, 2000). Neste caso, o desafio de superar a relutância de abrir mão sobre os recursos estratégicos empregados na *joint-venture* (ROOS e LORANGE, 1996) são minimizados pelo compartilhamento dos recursos e capacidades sugerindo a existência de regras para a apropriação de forma conjunta e construção de novas posições estratégicas baseadas nos resultados advindos das atividades da Dan Vigor (RODRIGUES, 1999). As oportunidades do lado do parceiro brasileiro visam auferir ganhos em termos de capacidade tecnológica aumentada. Empresas de países emergentes que desejam expandir operações internacionalmente necessitam desenvolver capacidades tecnológicas que contribuam para responder à elevada competição tanto no mercado local como no mercado internacional (FIGUEIREDO, 2011).

Deste modo, o processo de inovação na Dan Vigor tem ocorrido não somente nas inovações tecnológicas, mas também nas inovações não-tecnológicas entre ambos os parceiros, denotando a confiança na gestão da *joint-venture*. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento tem proporcionado aumento do *market-share*, justificando a transferência de conhecimento empregada nos processos de fabricação. Em contrapartida, o relacionamento com o mercado e a estrutura utilizada pelo Grupo Vigor são facilitadores para obter vantagens de escala e menores custos de transação. Notadamente, a localização da Dan Vigor, na região do Vale do Paraíba, proporciona acesso à principal matéria-prima, o leite. A região está entre as maiores do Estado de São Paulo na produção e na quantidade de produtores de leite. Além disso, a região se localiza entre as duas maiores cidades do Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro, e na divisa com Estado de Minas Gerais (LEITE BRASIL, 2013).

Cabe destacar que ao longo das duas últimas décadas a economia brasileira sofreu profundas transformações, se consolidando internamente, contribuindo para o aumento do poder aquisitivo da classe D e C. No cenário internacional, o Brasil continua despertando o interesse de grupos internacionais para a realização de investimentos, demonstrando que a economia brasileira, um mercado de cerca de 200 milhões de pessoas, oferece oportunidades para a instalação de empresas de países de economias desenvolvidas.

Estes aspectos contribuem para superação de possíveis barreiras e a disposição para compartilhar os recursos e capacidades centrados nas atividades da Dan Vigor. Portanto, no

contexto em que a Dan Vigor opera, existe forte influência da complementariedade dos recursos e das capacidades que sustentam a cooperação entre as empresas controladoras. A assimetria na Dan Vigor abrange a capacidade de adaptabilidade dos recursos, produtividade e inovação que resultam do desempenho alcançado pelo lançamento de novos produtos e participação no mercado.

Diante disso, verifica-se que o uso dos recursos na Dan Vigor está direcionado para as atividades exclusivas da empresa, cujos resultados sinalizam para a criação de vantagem competitiva. Os recursos tecnológicos incorporados no processo de fabricação e as interações com fornecedores e clientes como, por exemplo, o relacionamento com o segmento *food service* representam a capacidade da organização em utilizar, de forma eficiente, os recursos intangíveis. Este aspecto reforça o papel exercido pelas capacidades internas tais como: aprendizagem, conhecimento, capacidades gerenciais, capacidades científicas, rotinas organizacionais e interações e relacionamentos eficientes, para o êxito de uma empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Assim, embora os recursos sejam essenciais, a forma como os recursos da Dan Vigor são combinados reflete as habilidades gerenciais capazes de integrar os conhecimentos individuais e coletivos das empresas parceiras em seus processos desde a aquisição da matéria-prima, passando pela fabricação e venda até a distribuição, criando condições favoráveis para competir no mercado, além de reduzir as incertezas (GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984; FLEURY e FLEURY, 2001; HAMEL e PRAHALAD, 1995). A influência da complementariedade de recursos e capacidades na Dan Vigor pode ser relacionada com a orientação estratégica de longo prazo para manter o posicionamento da marca Danubio no mercado e gradativamente alcançar maior participação no mercado (KOGUT, 1988; DAS e TENG, 2000; GOLD, MALHOTRA e SEGARS, 2001). Neste caso, o envolvimento dos dois grandes grupos empresariais globais na *joint-venture* possibilita, inclusive, com a criação de novas capacidades, que pode estimular ainda mais o desenvolvimento e a transferência de conhecimento aplicada nos seus processos e produtos.

Por outro lado, conforme observado anteriormente (HENNART e REDDY; 1997; BOWERSOX e CLOSS, 2001; HLADIK, 1988), algumas barreiras podem estar associadas a fatores externos e que de alguma forma exigem empenho de ambos os parceiros no gerenciamento da *joint-venture* como, por exemplo, infraestrutura logística do país, legislação e regulamentações governamentais, políticas de incentivos à inovação tecnológica, elevada carga tributária e burocracia. Na medida em que ambas as empresas desejarem aumentar os investimentos na *joint-venture*, outros fatores também podem ser vistos como desafios tanto para a Arla Foods como para a JBS, como, por exemplo, a cultura e a língua, e que exigirão empenho e habilidades gerenciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo se subdividem em três principais aspectos, a internacionalização e alianças estratégicas, os recursos e capacidades direcionados para *joint-ventures* e o estudo de caso da Dan Vigor, *joint-venture* entre dois grupos empresariais com atuação global. O primeiro aspecto considera o processo de internacionalização por meio das alianças estratégicas. Verificou-se que a internacionalização é cada vez mais fundamental para as empresas expandirem seus negócios para além das fronteiras do seu país. Assim, para a empresa se manter competitiva no mercado a constituição de alianças estratégicas se apresenta como alternativa eficiente como, por exemplo, para aumentar a participação de mercado no exterior ou como alternativa para o enfraquecimento da demanda interna. Ao contrário, a entrada de uma empresa de forma isolada em mercados no exterior se mostrou muito mais arriscada e custosa do que quando é realizada com um parceiro local.

Evidentemente, existem riscos associados às formas de alianças estratégicas. Contudo, a globalização dos mercados exige das empresas estratégias para avançar no processo de internacionalização como, por exemplo, por meio das exportações e instalação de subsidiárias no exterior. Por outro lado, empresas de outros países também desejarão expandir suas operações e comércios locais, e que também pode representar um risco para as empresas face aos novos entrantes. Neste caso, o estudo aborda a forma de cooperação por meio de *joint-ventures* como forma das empresas se fortalecerem. Aspectos associados à escolha do parceiro, similaridade do negócio, tamanho do mercado, legislação, cultura e língua são alguns dos fatores que permeiam esta forma de aliança.

A segunda abordagem deste estudo analisa o papel dos recursos e capacidades os quais são fundamentais para a constituição de aliança, principalmente na forma de uma *joint-venture*. A complementariedade dos recursos e das capacidades é, portanto, considerada como fator de sucesso de uma *joint-venture*, haja vista os objetivos que se constituem de longo prazo. Neste caso, romper as barreiras da propriedade dos recursos tangíveis e intangíveis aumenta a confiança e fortalece as ações conjuntas para aumentar as capacidades administrativas e operacionais, bem como criar valor superior frente à concorrência ou barreira para novos concorrentes. Sobretudo, os objetivos estratégicos exigem sintonia por parte dos controladores, assim como a sinergia entre as áreas e construção de relacionamentos externos com a cadeia de suprimentos e de distribuição. O terceiro aspecto evidencia o desempenho da Dan Vigor, cuja *joint-venture* existe há quase trinta anos. Embora, os controladores tenham realizadas inúmeras aquisições e fusões, a *joint-venture*, representada pela Dan Vigor, mostra que a experiência tem sido uma escolha acertada.

Com base na experiência da *joint-venture* em estudo, observou-se que os recursos e as capacidades dos parceiros exercem influência no desempenho e no período de permanência da empresa no mercado. Embora, a complementariedade de recursos e capacitações exerça efeito positivo, outros aspectos puderam ser constatados em termos semelhança do setor de atuação, tamanho do mercado, estrutura de fornecedores, estabilidade política e crescimento econômico. No contexto da internacionalização de empresas, o presente estudo teve por finalidade contribuir para a análise da influência da complementariedade de recursos e capacidades em uma *joint-venture*, em que os parceiros visualizam objetivos estratégicos comuns. Desta forma, a combinação de capacitações proporciona incorporar práticas inovadoras nos seus processos e produtos e se posicionar estrategicamente no mercado, tanto do lado da empresa local como do lado da empresa estrangeira.

Assim, acredita-se que o presente estudo, a partir do referencial teórico e das análises da trajetória da *joint-venture*, contribua para estudos e pesquisas no campo da internacionalização de empresas, propriamente a constituição de *joint-ventures* tanto de empresas do exterior que se instalam no Brasil como das empresas brasileiras que buscam estabelecer negócios no exterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ARLA. **History**. Disponível em: <http://www.arla.com/About-us/History/>. Acessado em: 20/11/2012.
- _____. **Dan-Vigor: the business, growth and export committee**. Disponível em: <http://www.ft.dk/samling/20121/almdel/eru/bilag/204/1232435.pdf>. Acessado em: 26/04/2013.
- BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, vol. 17, nº. 1, 99-120, 1991.
- BARROS, B. T. de [org.]. **Fusões, Aquisições & Parceria**. São Paulo, Atlas, 2001.



- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERTERO, C. O. [coord]. **Gestão Empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008
- DANCHAMB. **Traditional Brazilian cheese on Danish technology**. January 24, 2008. Disponível em: <http://danchamb.com.br/Home/?tag=danvigor>. Acessado em: 22/08/2011.
- DANUBIO. **Portfolio de produtos**. Disponível em: www.danubioazul.com.br/. Acessado em 24 de abril de 2013.
- _____. **Danúbio... Desfrute este prazer!** (News Letter). Ed.12 - Outubro de 2010. Disponível em: <http://www.newsletter.com.br/dicas-e-sabores/12.php>. Acessado em: 12/11/2012.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. **A Resource-Based Theory of Strategic Alliances**. Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 1, 31–61.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, oct/nov 2000, v. 21, n.10/11, p. 1105-1121.
- FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais**. Gestão & Produção, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003
- _____. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001, 183-196.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. **Knowledge management: An organizational capabilities perspective**. Journal of Management Information Systems, 2001, v. 18, n.1, pág. 185-214.
- GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation**. California Management Review, Spring 1991, 114-135
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. p. 79-91, may-june 1990.
- HARRIGAN, K. R. **Joint Ventures and Competitive Strategy**. Strategic Management Journal, 1988, v. 9, mar-apr, 141-158.
- HENNART, J. F.; REDDY, S. **The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: the case of japanese investors in the United States**. Strategic Management Journal, 1997, vol. 18, 1–12.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HLADIK, K. J. **R&D and International Joint Ventures – in International Business**, F. Contractor and P. Lorange (eds.), Lexington Books, Lexington, Massachusetts, p. 187-203
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. **Alliance Management as a Source of Competitive Advantage**. Journal of Management, 2002, v. 28, n.3, 413–446
- JBS – Grupo. **Política de Sustentabilidade**. Disponível em: http://www.jbs.com.br/_doc/Politica_Sustentabilidade_JBS.pdf. Acessado em: 25/05/11.
- JBS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: http://jbs.infainvest.com.br/ptb/2200/JBS_Relatorio_Anual_2011.pdf. Acessado em: 10/04/2013.

- KOGUT, B. **Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives**. Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, p. 319-332.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEITE BRASIL. **Mapa do leite no estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/download/resumoexecutivo.pdf>.
- LEONARD-BARTON, D. **Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development**. Strategic Management Journal, vol. 13, 111-125 (1992)
- LOPES, F. D. **Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais**. Cadernos Ebape, Vol. II – N. 3 – Dezembro 2004.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. **Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer**. Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, 77-91.
- NOVAES, A. G.. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- POIRIER, C.; REITER, S. E. **Otimizando sua Rede de Negócios: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo: Futura, 1997.
- RODRIGUES, S. B. [org.]. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROOS, J.; LORANGE, P. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3a. ed, Porto Alegre: Bookman, 2008.
- UNIDO – United Nations Industrial Development Organization. **Alliances and Joint Ventures - Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises**. Parte Um. 2006. Disponível em: Acessado em: 21/04/2013.
- _____. **Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)**. 2008. Disponível em: <http://www.unido.org>. Acessado em: 20/04/2013.
- VASCONCELLOS, E. [coord.]. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alparagatas, Azaléia, Fanem, Odebrechet, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIGOR. **História da empresa**. Disponível em: <http://www.vigor.com.br/sobre-nos>. Acessado em: 10/09/2012.
- _____. S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor: **relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis**. 2012. (KPMG). Disponível em: <http://www.vigor.com.br/ri/>. Acessado em: 24/04/2013.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; NALDI, L. **The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources**. Small Business Economics, 2007, 29:309–327.