

## **Estudo das estratégias de exportação no setor agroindustrial de aguardente: o caso Pitú Ltda**

**Elizabeth Regina Tschá<sup>1</sup>**

CPF. 032.361.474-40

UFRPE- Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Av. Bernardo Vieira de Melo, 2570, Apto 1301, Piedade, Jaboatão dos Guararapes,  
Pernambuco. Cep: 54410010.  
betscha@uol.com.br

**Rodolfo Araújo de Moraes Filho<sup>2</sup>**

CPF. 054.154.464-00

UFRPE- Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Av. Hélio Falcão 735, Apto 503, Boa Viagem, Recife, Pernambuco.  
rodolfo@fisepe.pe.gov.br

**Grupo de Pesquisa: 3**

**Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial**

**Apresentação com Presidente da Sessão sem a Presença de um Debatedor**

---

<sup>1</sup> Sócia da Sober, Mestranda em Administração Rural, Curso de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR-UFRPE, Agente de Comércio Exterior - Redeagentes (MIDIC).

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Prof. Adjunto da UFRPE-PADR.

## **Estudo das estratégias de exportação no setor agroindustrial de aguardente: o caso Pitú Ltda**

### **Resumo**

O principal objetivo deste estudo foi verificar as estratégias utilizadas pela agroindústria de aguardente de cana Pitú para se inserir no concorrido e rentável mercado internacional. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso exploratório e a coleta de dados teve como base, entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, consultas ao *site* oficial da companhia estudada (a Pitú LTDA.) e informações de fontes secundárias pertinentes ao tema. Deste modo, o estudo explorou o relacionamento entre a literatura sobre as estratégias genéricas de Porter e as de crescimento, com as estratégias utilizadas pela empresa em análise no decorrer de sua evolução no processo de internacionalização. Os resultados obtidos com este estudo contribuíram para mostrar que o segredo do sucesso para se internacionalizar é conseguir ter uma empresa bem estruturada e focada em suas atividades principais, composta por gestores de visão que façam uso de estratégias diversificadas adequadas a várias situações, e que faça uso de parcerias para se internacionalizar e expandir seus negócios para os mais diversos países.

### **PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Exportação, Aguardente**

## **1. INTRODUÇÃO**

Quando uma empresa decide exportar ela agrega uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes internos, pois está aproveitando um mercado ainda não explorado por eles e aproveitando a sua capacidade produtiva, direcionando o seu produto para o mundo.

Exportar é uma postura empresarial, uma alternativa estratégica de desenvolvimento, ganho de experiência que propicia uma dimensão global à empresa. Com isso, a empresa ganha competitividade e estímulo para ser mais eficiente. A Cachaça é um dos produtos que caracteriza a cultura brasileira, e está cada vez mais sendo valorizada no país e no exterior, sendo utilizada em coquetéis e na gastronomia mundial. No exterior, a cachaça tem o status de bebida descolada e chique. Em Manhattan, é comum encontrar nas mesas de executivos em ascensão drinques à base de cachaça, como a imbatível caipirinha. Aliás, a mistura brasileira de cachaça, açúcar e limão já é um dos dez coquetéis mais famosos do mundo e está na lista da revista inglesa *Drinks International*, bíblia dos produtores de bebidas (GLOBO.COM, 2004).

O Brasil produz cerca de 1,5 bilhão de litros de cachaça por ano, do qual apenas 15 milhões de litros (1% do total produzido) são exportados. Nos últimos quatro anos, o aumento médio das exportações foi de 10% ao ano. Existem no país 5.000 marcas de cachaça e 30 mil produtores, que geram cerca de 400 mil empregos diretos e indiretos, segundo dados do setor (BARROS,2004).

Depois da cerveja, a cachaça é a segunda bebida mais consumida no Brasil. São Paulo é o maior produtor de cachaça industrial e Minas Gerais o quarto produtor nacional, sendo o mais especializado na produção de cachaça artesanal (Programa Brasileiro de

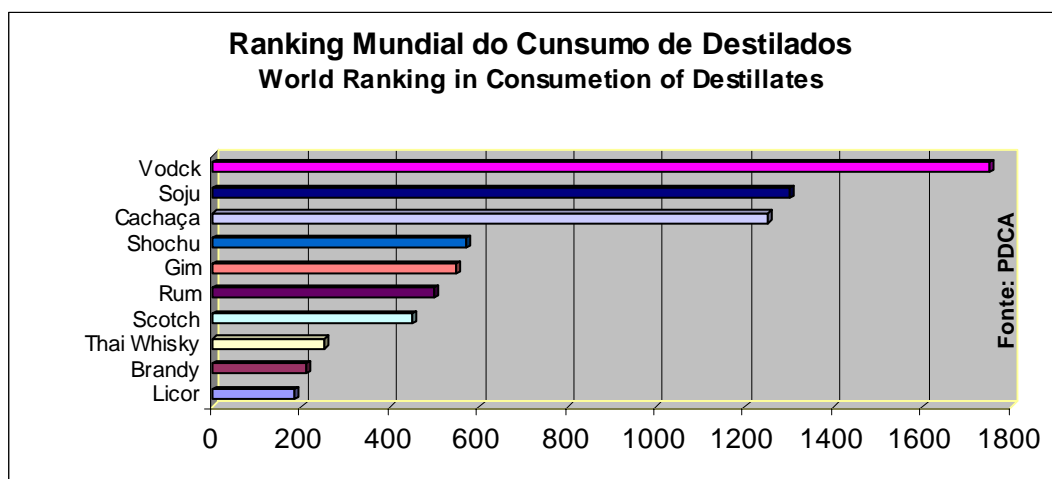
Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Cachaça ou Caninha - PBDCA, 2004).

O setor do agronegócio tem grande importância na geração de divisas para o País. O agronegócio da cachaça, segundo o SEBRAE (2001), mais do que triplicou entre 1970 e 1999, saindo de 418 milhões de litros para cerca de 1,5 bilhão de litros anuais.

Um estudo realizado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), aponta a cachaça brasileira com boas perspectivas de comércio no mercado internacional, sendo ela, uma das alternativas de investimento mais rentáveis do setor agroindustrial. Além disso, o mercado brasileiro apresenta um grande potencial para a aguardente de qualidade (INDI,2003).

A cachaça é a terceira maior indústria de bebidas destiladas do mundo conforme se pode ver na figura abaixo (fig. 1) e está incluída entre os produtos escolhidos pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), a ser incentivada para a exportação.

**Figura 1 – Consumo Mundial de Destilados**



No mercado norte americano, onde o comércio de bebidas destiladas atinge 2,6 bilhões de dólares anuais, o consumidor de whisky está acima dos 50 anos. Isto é um retrato da retração do mercado jovem, o que tem feito os produtores iniciarem novas campanhas de fidelização. No mundo, todos os destilados têm seu consumo estabilizado, menos a cachaça que é a candidata favorita ao “boom” no mercado mundial. No Brasil, 86% do consumo de destilados é de cachaça e no mundo, como visto, a cachaça é a terceira colocada (EXPOCACHAÇA, 2004). Os estados de Pernambuco e da Bahia sediaram a implantação dos primeiros engenhos produtores de açúcar e seus derivados, ainda durante o início do período colonial. Posteriormente eles se estenderam para outros estados da região (SEBRAE, 2001).

Segundo dados do SEBRAE, Pernambuco é o maior exportador de cachaça do Brasil (NEVES, 2004).

A produção de cachaça no estado de Pernambuco que embora produzida, em sua maioria, por micro e pequenos produtores com padrões de produção aquém do necessário, acomoda também grandes destilarias e engarrafadoras, que absorvem parte da produção das pequenas unidades, padronizam o produto, e o distribuem para o mercado nacional e internacional (SEBRAE, 2001).

Operam no Estado de Pernambuco, grandes engarrafadoras, como a PITÚ LTDA, que padroniza e engarrafa 5,6 milhões de litros/mês e ocupa o 1º lugar nas regiões Norte e

Nordeste, sendo a segunda colocada em volume de vendas no Brasil. Ela é por sua vez a maior exportadora de aguardente de cana do Brasil exportando cerca de 2,50 milhões de litros de cachaça/ano para a Europa fora as exportações para os outros países (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2004).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico conceitua-se estratégia, bem como internacionalização, com o objetivo de dar base para a análise das estratégias adotadas pela empresa em estudo: a PITÚ.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O termo estratégia tem origem no grego *strategos*, que significava a arte do general, ou seja, um conjunto de características psicológicas ou de comportamento associado às tarefas desempenhadas por um comandante militar (BATALHA, 2001).

A lógica da estratégia militar se parece bastante com o uso dado à estratégia no mundo dos negócios atuais. O que os generais do passado faziam antes de colocar suas tropas em marcha era avaliar pontos fortes e fracos das mesmas e compará-los aos das tropas dos inimigos, além de tentar prever quais seriam as manobras dos mesmos, tentando descobrir quais seriam os fatores-chave de sucesso para ganhar a guerra. A partir da década de 60, os teóricos das organizações passaram a visualizar a importância do ambiente em que a empresa está inserida e começaram a desenvolver trabalhos acerca da estratégia, compreendida como a empresa administra seus pontos fortes e fracos para atingir seus objetivos, levando em consideração a mudança do ambiente. Neste ambiente, está incluído o que os estrategistas militares chamavam de inimigos e que na linguagem gerencial atual pode-se chamar concorrência. (BATALHA, 2001).

ANSOFF (1965) cita que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.

CASTRO et al. (1996) resumem a importância da estratégia, dizendo que:

*“são as estratégias competitivas utilizadas pelas firmas em seu processo de enfrentamento no mercado, ou seja, como conquistam e/ou mantêm suas posições competitivas e, principalmente, como constroem e renovam seus potenciais competitivos ao longo do tempo, que passam a ocupar um lugar de destaque na formulação do discurso econômico. Na base destas estratégias, a existência de diferentes capacidades, graus de competência e objetivos ocupam uma posição fundamental para a explicação dos fenômenos econômicos.”*

PORTER (1986) fala que estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

De acordo com PORTER (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

A estratégia competitiva ocupa um espaço importante e decisivo no sucesso da firma, equivalendo ao sucesso empresarial de construir ou renovar os seus potenciais competitivos. Esse potencial se molda pela capacidade empresarial de enxergar o mercado

nesse ângulo diferencial, e o sucesso está atrelado à consecução de uma estratégia bem definida (SILVA,2004).

O mercado se compõe de várias organizações e, portanto, os fenômenos decorrentes são função das estratégias adotadas pelos agentes econômicos que o estruturam. A estratégia competitiva torna-se a capacidade e a forma que cada empresa encontra para descobrir o seu nicho de mercado (SILVA,2004).

Para CHANDLER (1962), estratégia é “a determinação dos objetivos e metas básicos e de longo termo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para alcançar esses objetivos.”

PORTER (1989) defende que cinco forças competitivas vão definir o potencial de lucro de um setor. São elas as forças competitivas - ameaça de entrada nos mercados, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e grau de rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos concorrentes estabelecidos.

MAXIMILIANO (2004), apud HAMPTON, afirma que a estratégia é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso a seu ambiente.

A empresa tem que compreender tanto o ambiente externo quanto o interno para que consiga estabelecer estratégias competitivas eficientes que a façam manter ou superar sua participação no mercado.

Competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, no entanto, depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (ZYLBERSZTAJN, 2004).

### 2.1.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

PORTER (1986) fala ainda sobre as "Estratégias Genéricas" que podem ser utilizadas pela empresa para se desempenhar nos mercados. São elas: *a Liderança no Custo Total*; *a Diferenciação*; e *o Enfoque*. *A Liderança no Custo Total* exige altos investimentos nas instalações, em escala eficiente, redução constante de custos a partir da experiência da organização, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como P&D, assistência ao cliente, força de vendas etc. *A Diferenciação*, ao contrário, busca produzir ou prestar um serviço único na indústria e para tanto necessita de altos investimentos em P&D, desenvolvimento do produto e marketing, além de pessoas criativas e qualificadas. A diferença básica entre o *Enfoque* e as outras duas estratégias genéricas está no fato de que, enquanto as mesmas buscam alcançar seus objetivos no âmbito total da indústria, o *Enfoque* procura atingir seus objetivos em um segmento específico, seja ele: grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico. PORTER (1986) acrescenta que as empresas "meio-termo", ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estando numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade ou, perdem os clientes de grande volume. Recentemente, em um artigo intitulado "Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva", PORTER (1999) retoma novamente este assunto e afirma que só há duas maneiras para se obter vantagem competitiva: *custos baixos e diferenciação*. Enfatiza que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa em relação aos seus concorrentes, mas também e fundamentalmente da estrutura do setor em que atua.

## 2.1.2. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Estratégias de crescimento são indicadas quando o resultado esperado possibilitar aumento do valor da empresa (ZYLBERSZTAJN e FAVA, 2000).

No nível empresarial, encontram-se inúmeras estratégias de crescimento: integração vertical de empresas, diversificação e, fusões e/ou alianças estratégicas. Idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou de participação em mercados; espera-se que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento como visto, pode ser atingido de várias maneiras. O crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para crescerem, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios. Algumas empresas optam pelo crescimento através da aquisição de outras organizações. A integração vertical envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num determinado canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que a suprem, ela se engaja na integração vertical inversa. A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na integração vertical direta. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência ou melhor esforço de vendas. A diversificação envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios. Uma empresa também pode crescer através de fusões e *joint ventures*. Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na *joint venture*, uma organização trabalha com outra num projeto específico, muito grande para ser controlado somente por ela, tal como alguns elementos do programa espacial (ALDAY, 2002).

Algumas das estratégias de crescimento são tipicamente ações que visam alterar a estrutura dos mercados, e com isso permitir uma posição melhor na concorrência junto aos rivais. Como é o caso de fusões, aquisições de outras indústrias, diversificações e integração vertical. Outros modelos constituem ações que buscam uma posição mais favorável das empresas na disputa pelos consumidores como é o caso de estratégias de segmentação de mercados e diferenciação (ZYLBERSZTAJN e FAVA, 2004).

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

As etapas do processo ou “caminhos” percorridos pelo produto desde que sai da unidade de produção agrícola até chegar ao consumidor é conhecido como canal de mercado (REIS e CARVALHO, 1999).

Um dos segmentos de mercado utilizados pelos produtores especificamente é atualmente, a internacionalização de seus produtos, praticada de forma a agregar valor ao produto e gerar divisas para o país exportador. O segmento de cachaça insere-se particularmente neste contexto.

Segundo JOHANSON E VAHLNE (1990) *apud* HILAL E HEMAIS (2001) as empresas passariam por um processo seqüencial em seu processo de internacionalização, que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior. À medida que evoluísse o processo, aumentaria o comprometimento das empresas com a atividade internacional, o que se expressaria em

maior alocação de recursos, principalmente recursos dedicados ou especializados, que seriam mais difíceis de reaproveitar para outros fins.

LEITE *et al.*(1988) afirmam que a percepção cultural influencia o executivo brasileiro na escolha de novos mercados para os quais quer penetrar, ou seja, a escolha dos mercados é afetada pela percepção que tem o executivo-chefe das semelhanças e diferenças culturais entre os países. Os mesmos autores ainda afirmam que o conhecimento dos idiomas e o tempo de permanência no exterior são fatores que contribuem neste processo.

ROCHA E CHRISTENSEN (1994) defendem que os fatores determinantes das empresas no exterior que crescem são: a busca por ganhos em competitividade, o alcance por melhores resultados financeiros e a necessidade de atualização constante do produto às demandas no mercado internacional. Esses novos motivadores do processo de internacionalização das firmas revelam um comportamento mais agressivo e melhor adaptado ao ambiente econômico atual.

Existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e a nível nacional, e estas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional.

É preciso ser absolutamente hábil no momento mais crucial de qualquer processo produtivo que é o da comercialização. É fundamental saber vender bem buscando, inclusive, a utilização de mecanismos de comercialização que possibilitem vender primeiro e produzir depois (PINTO, 2004).

Exportar pode ser um bom negócio para a empresa desde que os dirigentes se conscientizem da importância do planejamento e de uma política que levem em conta o conhecimento e o domínio das regras e usos do comércio internacional. Caso contrário, as vendas ao exterior podem resultar em prejuízos e numa péssima experiência para a empresa, com conseqüente reflexo negativo para o país.

## 2.3 MARKETING INTERNACIONAL

O marketing é confundido no Brasil com uma de suas ferramentas, a comunicação. Todavia, as atividades de marketing não se restringem à propaganda somente. O marketing foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que querem por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros. Vale também para transações internacionais.

Segundo COBRA (1985), o Brasil precisa conquistar mais espaço para seus produtos no mercado mundial e precisa desenvolver produtos adequados aos mercados externos. Sobretudo, se a idéia for exportar bens de valor agregado elevado. E isso significa trabalhar os aspectos tangíveis da qualidade, da pontualidade da entrega entre outros fatores, que implicam principalmente num melhor desempenho organizacional. E criar valor para o intangível da “marca brasileira”, que representa tudo que o País tem de bom: natureza exuberante, povo amistoso e hospitaleiro e a mística da brasilidade embutida na cultura e nas manifestações populares.

É fundamental a criação de uma estratégia para a marca “Made in Brazil” para transmitir visibilidade e credibilidade para os produtos brasileiros pois, o esforço de conquistar o mercado internacional, não pode ser fruto exclusivamente de uma política de exportação, mas, sim da efetiva adoção de estratégias de marketing internacional.

## 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado para estudar as estratégias de internacionalização foi o de estudo de caso exploratório.

O estudo de caso consiste, segundo TULL (1976) na análise intensiva de uma situação em particular, onde é possível identificar variáveis e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser percebidas. GIL (1987) ressalta que a profundidade e o detalhamento de informações obtidas pelo estudo de caso são praticamente impossíveis de serem alcançados através de outro método de pesquisa. O estudo de caso apresenta assim uma maior adequabilidade para lidar com uma grande variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações diretas (YIN, 1994). A principal limitação do método do estudo de caso, ainda segundo GIL (1987), é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. A unidade escolhida para investigação pode ser anormal em relação às outras de sua espécie, fazendo com que a generalização se torne um equívoco. O viés do pesquisador e a necessidade de cooperação por parte dos entrevistados são outras limitações que também devem ser levadas em consideração.

#### **4. A COLETA DE DADOS**

A empresa escolhida para o estudo de caso foi o ENGARRAFAMENTO PITÚ LTDA, que é líder Norte/Nordeste em vendas e também é líder nacional em exportação de cachaça. O critério utilizado para a escolha foi o de estudar uma empresa que tivesse sido fundada e houvesse crescido impulsionada pela visão empreendedora de seus dirigentes.

A coleta de informações teve como base, observações diretas, entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, consultas ao *site* oficial da companhia, informações de fontes secundárias pertinentes ao tema.

Para o roteiro das entrevistas foi construído de forma semi-estruturada, um formulário de perguntas abertas, onde o principal objetivo foi o de conduzir a entrevista de uma maneira orientada ao tema, direcionando a investigação para os aspectos considerados mais relevantes do estudo.

Após a realização das entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários, estes foram analisados com base nos elementos apresentados na fundamentação teórica.

#### **5. INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

##### **5.1 AGUARDENTE DE CANA E MERCADO EXPORTADOR**

A aguardente de cana, cachaça, pinga ou caninha é uma bebida definida pelo Decreto nº 2314, de 04/09/1997, Art. 91, como a bebida com graduação alcoólica de 38 a 54 % V/V em álcool, obtida do destilado alcoólico simples de cana-de-açúcar ou pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar.

Pode ser engarrafada ao final do processo de destilação e distribuída, ou ser submetida a um processo de envelhecimento, gerando a aguardente envelhecida, com um teor alcoólico de, no mínimo, 20% de destilado alcoólico (SEBRAE, 2002).

A cachaça possui um complexo número de elementos em sua composição, tendo por característica um aroma rico e agradável. Sendo produzida através de processos controlados, é uma das bebidas destiladas consideradas mais saborosas do mundo.

A produção brasileira de cachaça movimenta US\$ 500 milhões anuais, gerando 400 mil empregos diretos. São cerca de 30 mil fabricantes, localizados principalmente nos estados de São Paulo, que é o estado líder na produção, respondendo, por cerca de 45 a 50% do total. Em seguida vêm Pernambuco, com 12%; Ceará e Paraíba, com 20%; Minas

Gerais, entre 8 e 10%; Goiás, entre 5 e 6%; Rio, 5%; Paraná, 4%; e Bahia, com 1,5%. Entre as principais marcas comercializadas de Cachaça a Companhia Müller de Bebidas (CMB), fabricante da Pirassununga “51”, detém hoje a liderança do mercado nacional, com 31,3% de participação. A pernambucana PITÚ aparece em segundo lugar no ranking com 14,7%, em seguida vêm a empresa paulista Tatuzinho, que representa 9,1% do setor e a cearense Ypióca, com 6,9%. A aguardente “51”, da Companhia Müller de Bebidas, é a que detém a liderança nacional. A empresa paulista, com sede em Pirassununga, domina mais de um terço do mercado total. Produz 250 milhões de litros/ano e tem um faturamento anual de R\$ 500 milhões (REVISTA FACIL NORDESTE, 2004).

Outros players importantes são a Velho Barreiro, fabricada em Rio Claro, no interior de São Paulo e a já citada Ypióca no Ceará. Esta última é a líder quando se fala em fabricação com matéria-prima própria e envelhecimento em barril. Segundo o Guinness Book, a Ypióca detém o recorde de maior barril de madeira do mundo, com capacidade para 374 mil litros (COPELLO, 2004).

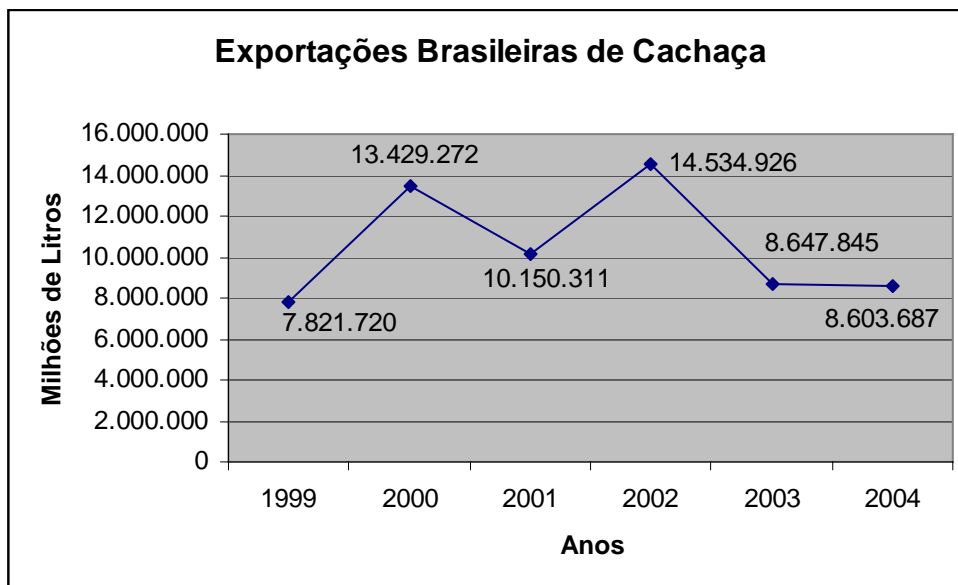
As exportações de nossa “água-de-briga” ainda são uma gota se comparadas a outros destilados como o rum cubano, a vodca russa ou uísque escocês. O México, por exemplo, exporta cerca de US\$ 250 milhões de tequila ao ano, enquanto as remessas de pinga para fora do País não atingem 10% desse montante (COPELLO, 2004).

A partir do ano de 1999, no entanto, estabeleceu-se um novo patamar de crescimento para as exportações brasileiras conforme se pode verificar nos dados apresentados no gráfico abaixo sobre exportações brasileiras de cachaça como segue. Nele se vê, no intervalo que vai de 1999 até 2004, que o volume anual das exportação variou bastante em função do acúmulo de estoques no exterior mas manteve sua tendência de crescimento.

Em 1999, as exportações de cachaça alcançaram como visto a marca de 7,8 milhões de litros, gerando receita de US\$ 7,3 milhões. Em 2000, os números se aproximam dos 13,4 milhões de litros e US\$ 8,14 milhões de receita, em 2001 as exportações chegaram 10,1 milhões de litros com receita de US\$ 8,45, Em 2002 a quantidade exportada foi de 14,5 milhões gerando uma receita de US\$ 8,7, já no ano de 2003 onde a quantidade exportada foi de 8,6 milhões e a receita foi de US\$ 9 milhões ouve uma queda na quantidade exportada de cachaça de 48,8% que se manteve praticamente estável em 2004 que teve 8,6 milhões de litros exportada e receita de US\$ 11,07 milhões. O valor da receita foi elevado devido o aumento do preço da cachaça no mercado externo que passou de US\$ 0,60 por litro em 2002 para US\$ 1,29 por litro em 2004.

A meta do PBDAC é a de que, até 2010, se atinja os 38 milhões de litros (PBDCA, 2004).

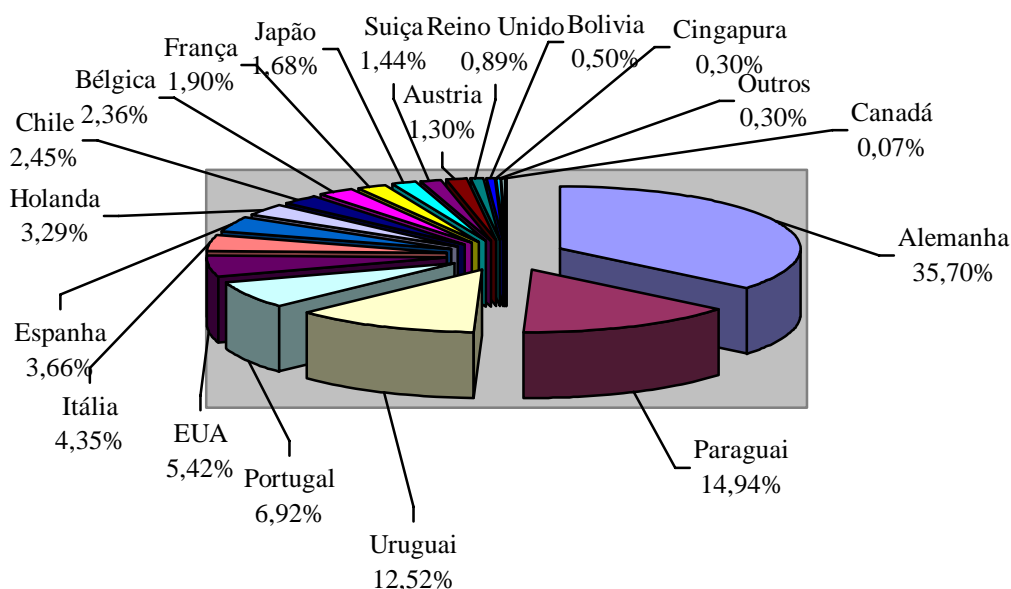
### **Figura 2 – Exportações Brasileiras de Cachaça**



Fonte: SECEX / ALICEWEB

No mercado internacional, a cachaça foi escolhida como “estrela da década” pela revista francesa de bebidas Rayon Boisson e a Caipirinha, bebida da década pela revista inglesa de bebidas Impact International. Sinal que, no exterior, o produto nacional está indo bem (NUTRINEWS,2003).

**Figura 3 – Participação nas Exportações Brasileiras de Cachaça no Ano de 2003 (Quantidade)**



Fonte: SECEX / ALICEWEB

Alemanha é quem detém o maior mercado de cachaça no exterior. Conforme se pode ver na figura que se segue (Fig. 3), países como Alemanha, Portugal, Itália, Estados Unidos, entre outros, já se renderam à bebida. Somente a Alemanha representa mais de 35% das exportações brasileiras do produto, mostrando a grande aceitação que a bebida

tem na Europa. Isto comprova que o processo de fabricação da cachaça passou a respeitar os mais rígidos critérios internacionais de qualidade. Nosso país, entretanto, enfrenta um sério problema de exportação de sua aguardente, porque tanto o rum quanto à cachaça são provenientes do mesmo mosto. Todo problema se baseia nesta diferenciação: as tarifas alfandegárias norte-americanas acabaram cobrando o mesmo valor de impostos tanto à cachaça quanto ao rum: considerando que o bloqueio comercial entre Estados Unidos e Cuba se dá por meio de extremo protecionismo alfandegário e que o rum é a bebida mais característica de Cuba, imagine o valor das tarifas de nossa aguardente. O rum é o destilado de mosto, proveniente do melão envelhecido ou da mistura dos destilados de caldo de cana e melão, envelhecido total ou parcialmente em recipientes de carvalho ou madeira. Há a obrigatoriedade de pelo menos parte do produto ser envelhecido.

O que se propõe da parte do Governo Brasileiro é uma maior definição química das diferenças existentes entre os destilados, para que a confusão alfandegária seja desfeita e nossos produtores possam exportar sua aguardente sem maiores problemas (FERRAZ, 2003).

Atualmente, várias são as iniciativas de órgãos e governos para incentivar a produção e as exportações de cachaça. Eles criaram programas como o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Cachaça ou Caninha (PBDAC), coordenado pela Associação Brasileira da Indústria de Bebidas (ABRABE) e Programa Especial de Exportações (PEE). O PSI – da Cachaça coordenado pelo SEBRAE, e promoção e divulgação da APEX - Agência de Promoção de Exportações. Além de terem conseguido publicar um decreto para que a comunidade internacional pudesse distinguir a cachaça do rum.

Segundo a presidente do Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça, Maria das Vitórias Cavalcanti, a promoção comercial só terá resultado positivo quando houver a garantia de que a denominação "cachaça" refere-se exclusivamente ao produto brasileiro (Agrinovaweb, 2004).

## **5.2 A ORGANIZAÇÃO ENGARRAFAMENTO PITÚ LTDA.**

Empresa genuinamente pernambucana a ENGARRAFAMENTO PITÚ é um exemplo de empresa familiar de sucesso. Localizada no município de Vitória de Santo Antão, a fábrica foi fundada em 1938 pelos empresários Joel Cândido Carneiro, Severino Ferrer de Moraes e José Ferrer de Moraes. O nome é uma homenagem ao PITÚ, um grande camarão de água doce que habitava o riacho que passava ao lado da primeira destilaria.

Inicialmente a PITÚ explorava a fabricação de vinagre e bebidas à base de maracujá e jenipapo e o engarrafamento de aguardente. Objetivando conquistar novos mercados, procedeu a uma reestruturação organizacional interna buscando expandir-se através da consolidação da marca da empresa no mercado nacional.

Com elevado investimento em marketing a empresa expandiu a comercialização e participação no mercado nacional de aguardente, consolidando a marca PITÚ entre as décadas de 50 e 80.

Adotando a estratégia de enfoque, visto que continuou a se expandir no mercado interno, a PITÚ conseguiu levar a cabo com sucesso mais um de seus intentos que foi o de consolidar sua marca internacionalmente através da divulgação e comercialização da aguardente de cana, no exterior. A PITÚ é hoje assim uma marca com presença nacional e internacional.

A tradição é a força da marca PITÚ, que está inserida na cultura nordestina, e é ícone de Pernambuco. Instalada em Vitória de Santo Antão, cuja fábrica possui 18,5 mil

metros quadrados de área construída. Em Rio das Pedras, (São Paulo) a agroindústria possui uma parceria com uma empresa de bebidas através da qual vem mantendo parte do engarrafamento fora das fronteiras pernambucanas, facilitando a distribuição no Centro-Sul do País (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2004).

No mercado externo ela comercializa seus produtos notadamente na Europa. Também no Mercosul, EUA e mais recentemente em países da África.

Hoje a PITÚ é a marca mais exportada, tendo atingido um marco histórico de vendas em 2002, quando participou com 40% de toda cachaça exportada pelo Brasil.

A fábrica emprega diretamente 512 pessoas. Outros 1,5 mil postos de trabalho são criados indiretamente, com as atividades geradas pela indústria. Suas instalações seguem rigorosamente os padrões exigidos pelo sistema de gestão de qualidade NBR ISO 9002, o que torna o produto aceito nos mais exigentes mercados internacionais (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2004).

### 5.3 PENETRAÇÃO NOS MERCADOS INTERNO E EXPORTADOR

O ENGARRAFAMENTO PITÚ LTDA é a empresa líder absoluta de mercado no Norte e Nordeste do Brasil e a 2ª empresa no mercado do Brasil em volume de vendas e faturamento de aguardente de cana. Bebida típica do Nordeste brasileiro, a PITÚ foi além das suas origens e se lançou para o mercado nacional e internacional. A atuação da aguardente PITÚ no mercado nacional vem crescendo com a maior participação de seu representante comercial estabelecido em São Paulo.

No centro-sul do Brasil, onde se consome cerca de 80% de toda a produção nacional de cachaça, a PITÚ caminha para conquistar 5% do mercado.

No cenário mundial, a participação da aguardente de cana PITÚ vem crescendo a cada ano, consolidando a marca e a qualidade de seu produto no mercado externo.

Hoje a PITÚ exporta 2,5 milhões de litros de aguardente por ano para a Europa. Na Alemanha, a PITÚ mantém uma empresa responsável pelo engarrafamento do cachaça na cidade de Berlim. Nos Estados Unidos, a cachaça de Vitória chegou no início dos anos 80 e atualmente são exportados para lá 500 mil litros por ano (DIÁRIO PERNAMBUCO, 2004).

A Caipirinha é um dos drinks com maior tendência de crescimento mundial, sendo considerada a bebida do novo milênio. É possível encontrar-se PITÚ nos principais países do mundo, como: Alemanha, França, Itália, Inglaterra, Suíça, Bélgica, Luxemburgo, Portugal, Espanha, Japão, Singapura, EUA, Chile, Uruguai, Paraguai etc, além de free-shops de aeroportos internacionais espalhados pelos cinco continentes. Do volume exportado para a Europa, 93% vão para a Alemanha onde a PITÚ detém 87% do mercado de cachaça (CCFB, 2004).

Os preços praticados pela PITÚ no mercado interno variam de R\$ 1,25 a R\$ 3,00 e no externo, de 15 a 18 Euros (Europa) e US\$ 15,00 (EUA) (PITÚ,2004).

### 5.5 ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E MARKETING INTERNACIONAL

A PITÚ desde a sua fundação vem aplicando constantemente ações estratégicas que a fizeram líder Norte e Nordeste, a 2ª. em vendas no país e a maior exportadora de cachaça do mundo disputando essa posição com a Muller da Caninha “51”.

A empresa se tornou a maior exportadora do produto - com o envio de cerca de 3 milhões de litros por ano (2,5 milhões para a Europa) - devido principalmente ao contrato

de exclusividade que detém com uma distribuidora alemã numa aliança estratégica exitosa desde 1972.

Com efeito, a empresa arquitetou por voltas de 1970 um projeto inovador de divulgação e comercialização de seu produto no exterior. Em 1972 a cachaça começou a ser exportada para a Alemanha de onde se partiu para conquistar outros países da Europa. Atualmente, a empresa é líder em exportação de aguardente de cana para a Alemanha, que distribui para toda Europa através da parceira de negócio, a Empresa Underberg.

Na Alemanha a cachaça é exportada a granel, engarrafada e distribuída para toda a Europa.

Através dessa aliança estratégica, a parceira comercial leva a marca PITÚ para todo o continente europeu. Aplicando princípios de marketing internacional a empresa faz promoções de degustação e treinamento de *barmen* para a preparação de drinks.

Foram essas as ações responsáveis pelo avanço da PITÚ internacionalmente, que é líder no mercado alemão de cachaça, com 87% de participação.

A empresa Underberg possui uma visão estratégica para toda a Europa, visão esta, essencial para que se tenha o sucesso na exploração do mercado externo. Ela fez um trabalho intenso de marketing na gastronomia e como consequência, obteve o seguintes resultados:

- Líder absoluta do setor;
- Sinônimo de Cachaça na Alemanha;
- Lançamento em 2002 com sucesso, da máquina especial para fazer “Piturinha”, a Caipirinha feita com PITÚ.

O marketing externo tem característica bastante agressiva com participação em feiras e eventos internacionais, jornais e revista de grande circulação, TV, rádio, promoção de festas, desenvolvimento de materiais promocionais como a máquina de fazer caipirinha, folders, banners, camisas, bonés, estojos, copos de caipirinha, canudos, mexedores, amassadores, apitos, tatuagens, toalhas, tendas e outros. Disponibilizam também, com relação à bebida, desde limões à saquinhos de açúcar com a marca PITÚ.

Os fatores chaves de sucesso desta conquista são, a escolha de um bom parceiro que: engarrafa a cachaça; distribui o produto; e elabora as estratégias de marketing para a Europa.

Outros fatores chaves que contribuíram para o sucesso da empresa no mercado externo foram: o retorno à cultura dos coquetéis; a busca por bebida de teor alcoólico; o interesse mundial pela cultura brasileira (futebol, música, culinária); a Caipirinha - bebida associada à imagem de país tropical (festa, diversão, verão); e a cachaça brasileira que continua na Europa sendo percebida como novidade.

Vemos aqui na prática a valoração dos aspectos intangíveis do marketing internacional citados no referencial teórico para a marca Brasil.

## 5.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

A PITÚ tendo em vista o crescimento da demanda por seus produtos adquiriu, em 1974, equipamentos, e inaugurou suas novas instalações industriais no município de Vitória de Santo Antão em Pernambuco, o que demonstrou que ela estava atenta ao mercado e decidiu usar a estratégia de ampliação de suas instalações para que conseguisse atender ao aumento da demanda.

Em 1985, a PITÚ usou a estratégia de diferenciação, pois foi a 1ª empresa a lançar aguardente de cana envasada em vasilhame metálico - tipo lata em latão - tendo iniciado o envasamento em lata de alumínio em 1992. Houve o uso da estratégia de diversificação das

embalagens de aguardente de cana no mercado, tendo a empresa realizado o lançamento do vasilhame de vidro tipo "litro" com início do engarrafamento em 1991.

Visando o mercado global e o mercado de bebidas, a PITÚ queria elevar a sua participação no mercado, no final dos anos 90, desenvolveu assim uma mudança estrutural para modernizar suas relações com o mercado. Assim, no final de 1997, criou um Comitê de Planejamento Estratégico envolvendo todos os diretores e gerentes da empresa, com responsabilidade de determinar e aprovar as ações macro em todos os campos. Dentro deste Comitê foi constituído ainda o Comitê de Novos Produtos, que começou a funcionar em janeiro de 1998.

Os resultados são os seguintes: em tempo recorde, 90 dias, o Comitê de Planejamento aprovou uma estratégia macro de transformação da PITÚ numa empresa de bebidas e não mais numa empresa de aguardente. Neste mesmo período o Comitê de Novos Produtos desenvolveu, testou, lançou e distribuiu a PITÚ Cola e, subsequentemente, a PITÚ Gold (em comemoração aos 60 anos do grupo PITÚ), o Vinho do Frei e a Catuaba Gavião, utilizando com isso uma estratégia de ampliação de mercado e de diversificação de produtos.

Além dos resultados em termos de tempo, a PITÚ passou por um processo de estratégia de descentralização das decisões e volta de seus principais executivos para o mercado, ganhando competitividade e agilidade.

Um fator muito importante para se levar em consideração quando se exporta é a qualidade dos produtos e sua relação com a questão ambiental. E a PITÚ, como organização em plena expansão de negócio, implantou o sistema de qualidade atestada internacionalmente e necessidades sistêmicas em seus processos, baseados em atividades adequadas e em conformidade aos requisitos da Norma Internacional. A PITÚ utilizou com isso, novamente a estratégia de reestruturação do sistema de qualidade dos processos da empresa, permitindo a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ PITÚ), que propiciou à organização uma melhor agilidade das atividades de planejamento, execução, controle e avaliação dos Objetivos da Qualidade, em conformidade com sua Política e Manual da Qualidade, para todas as áreas integrantes desse processo. Nesse contexto a empresa ficou com as seguintes atividades das diversas áreas do negócio: Comercial, Vendas, PCP (Planejamento e Controle da Produção), Suprimentos - Compras e Almoxarifado, Padronização de Aguardente, Engarrafamento, Logística - Estoque e Atendimento do Cliente, além das áreas de Apoio - Utilidades, Laboratórios Central e de Produção, Tratamento de Efluentes, Manutenção, Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, Financeira, Informática e Qualidade.

A empresa iniciou sua busca para reconhecimento da qualidade em 1998 com o programa do CNPQ e a consultoria do Bureau Veritas, sendo posteriormente redirecionado para um gestor interno da qualidade e com a parceria da SQS Consultoria, em 2000. Esses processos atenderam aos requisitos da Norma ISO 9002 / 1994, com certificados para o Sistema de Gestão da Qualidade PITÚ pelo INMETRO (Brasil) e RVA (Holanda), após auditoria realizada pelo organismo internacional DNV, em maio / 2001. Esta certificação abrange todas as áreas da organização, desde Comercial até Logística de Atendimento dos Clientes para Aguardente em Lata.

O Sistema de Gestão da Qualidade certificado, envolve a produção e a comercialização de aguardente de cana padronizada, adoçada, filtrada e envasada, sendo esses os processo alvos.

A Gestão da Qualidade na organização tem o comprometimento dos diversos gestores e colaboradores na empresa, que realizam salutar abrangência para as atividades dos processos das demais bebidas produzidas - Aguardente Envelhecida (PITÚ GOLD),

Vinho de Frei, Vinho de Catuaba Gavião e Coquetel de Cola (Álcool pop - PITÚ COLA), o que contribui para a diversificação do negócio da empresa e a extensão da qualidade.

Nesse contexto, a organização vem implementando atividades sistêmicas de gestão para as Boas Práticas de Fabricação - BPF (GMP) e para a Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle - APPCC (HAZAP), nas ações de qualidade, higiene e segurança alimentares.

A diretriz maior da organização é estruturar seu gerenciamento para implementação de sistemas de gestão integrada, com foco na Qualidade, no Meio Ambiente, na Segurança do Trabalho e na Higiene e Saúde Ocupacionais em todas as áreas da empresa, com os devidos suportes gerenciais sistêmicos e assim, assegurar o crescimento e a perpetuidade das partes interessadas no negócio (clientes, fornecedores, funcionários, sociedade, governo e proprietários).

As estratégias de negócios ganham cada vez mais a consciência ambiental para o desenvolvimento ecológico de nossas atividades produtivas. É o que todo colaborador do Engarrafamento PITÚ Ltda. almeja cada vez mais, comenta a Export Manager da Empresa.

Na empresa, as ações estratégicas para os negócios de visão ambiental estão amplamente difundidas nas práticas ecológicas, conforme se enumera como segue:

Tratamento da água (ETA); Tratamento de efluentes (ETE); Segregação de material; Queima de gás natural.

Foi em franca expansão de seus negócios internacionais que a PITÚ, entrou no século XXI com o pé direito. “De 1999 a 2001, nossas exportações cresceram cerca de 56% em todo o mundo, tendo como destaque o crescimento na Europa, que chegou a 59% e para os Estados Unidos 45%, neste mesmo período”, conclui Maria das Vitórias.

## 6. CONCLUSÃO

A montagem de uma estratégia eficiente para a organização, passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado.

A PITÚ foi inovadora em seu ramo de negócios adotando um tipo de parceria estratégica permitindo assim expandir-se no mercado internacional minimizando custos, já que exporta a granel para a Alemanha onde o produto é engarrafado e distribuído para toda a Europa.

A estratégia representa atualmente um importante instrumento de adequação empresarial em um mercado globalizado e altamente competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

No entanto toda estratégia a ser elaborada deve levar em consideração o porte da empresa, o mercado que se quer atingir e as competências necessárias para a implantação dos objetivos. A não observância destes aspectos pode levar ao fracasso o planejamento e a instabilidade da organização.

O fator de maior relevância na abordagem do mercado externo são as escolhas de estratégias e a capacidade organizacional da empresa.

Quanto mais complexas forem as tarefas a serem cumpridas, maior as demandas sobre a capacidade organizacional da empresa, e isso requer a aquisição e implantação de novas competências, sistemas, rotinas e procedimentos. Nitidamente a empresa tem que fazer uso de estratégias e adquirir o conhecimento necessário para poder participar regularmente na atividade de exportação.

A capacidade em marketing é altamente relevante ao processo de internacionalização, bem como a constante revisão dos usos de estratégias também. Entrar em um novo mercado é um processo de inovação, de acordo como REID (1985). Mudar de grau de comprometimento e agregar mais atividades de valor seriam “pulos quânticos” que também parecem requer a habilidade de inovar.

Sem uma abordagem estratégica ao mercado externo, dificilmente a empresa fará as escolhas estratégicas necessárias para desenvolver aqueles mercados. Sugere-se, ademais, que a abordagem estratégica e escolhas estratégicas são fatores necessários mas não suficientes para aprofundar o processo de internacionalização. Para concretizar as escolhas estratégicas, é necessária, também, a capacidade organizacional.

É importante que ocorra uma sinergia entre as competências individuais e da organização. Estas competências devem ser desenvolvidas em conjunto, pois não existe empresa competente sem trabalhadores eficientes, como não existe empresa competitiva sem uma estrutura que valorize o capital humano da organização.

Conclui-se que o processo de internacionalização de uma empresa não é um processo simples que esteja sob total domínio da empresa que se decida a fazê-lo. Ela está submetida a diversos fatores de contexto sociocultural, do governo com a postura de incentivar ou mesmo obstruir o processo de internacionalização e da concorrência.

Entretanto, apesar de existirem diversos obstáculos no processo de internacionalização, há empresas que conseguem internacionalizar-se, como é o caso da PITÚ.

De acordo com este estudo, concluiu-se que foi um conjunto de fatores internos e externos à empresa que proporcionou sua expansão no mercado internacional de forma rápida. O primeiro desses fatores está caracterizado pela personalidade dos proprietários, que permitiram e contribuíram para o uso de diversas estratégias de re-estruturação da empresa que fizeram com que a empresa se preocupasse com sua atividade básica. Outro fator foi a participação e o investimento intensificado no fortalecimento da marca da empresa no mercado nacional, tornando-a líder Norte e Nordeste do setor.

Com esta conquista a empresa decidiu expandir este fortalecimento da marca para o mercado externo através de participações em feiras internacionais do setor nas quais a empresa começou a se tornar-conhecida e onde os agentes internacionais começaram a fazer contato para o fechamento das parcerias que a PITÚ detém com a empresa Alemã.

Os resultados obtidos com este estudo contribuíram para mostrar que, o segredo do sucesso para se internacionalizar é conseguir ter uma empresa bem estruturada e focada em suas atividades principais, composta por gestores de visão que façam uso de estratégias diversificadas adequadas à várias situações, e que faça uso de parcerias para se internacionalizar e expandir seus negócios para os mais diversos países.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGINOVAWEB. *Instalada Câmara Setorial da Cachaça*. 17 set. 04 Disponível em <[http://www.agrinovaweb.com.br/agw\\_artigo.vxlpub?Codnoticia=77402](http://www.agrinovaweb.com.br/agw_artigo.vxlpub?Codnoticia=77402)>.02> Acesso em 02 jan. 05
- ALDAY, H. *Gestão Empresarial*, Vol 2, Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.
- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*, S. Paulo: McGraw-hill, 1977, (Trad. ed. 1965).
- BARROS, G. *País lança programa de certificação da cachaça no mundo*. Folha de São Paulo, 02 nov. 04. Folha Dinheiro, Seção Globalização.

- BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão agroindustrial*: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: ATLAS,2001 v. 1, 573 p.
- CCFB – Câmara de comércio França - Brasil. Disponível em <<http://www.ccfb.com.br/europaginas/num16/ahk.asp>>. Acesso em 10 set. 2004
- CASTRO, A. B.; POSSAS, M.L.; PROENÇA, A. (Org.). *Estratégias empresarias na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- CHANDLER, A.. *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA. 1962
- COBRA, M. Artigo para a revista do Sebrae. *Navegar é preciso: O Brasil precisa cuidar com mais carinho do mercado interno*. [S.l.: s.n],2002.
- COPELLO, M. *A mais brasileiras das bebidas*. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 jan. 04. Caderno Fim de Semana
- DIÁRIO DE PERNAMBUCO. *Cachaça: de Vitória para o mundo*. Diário de Pernambuco. Recife, 03 ago. 2004. Caderno Especial Vitória.
- DIÁRIO DE PERNAMBUCO. *Pitú é a cachaça preferida do recifense e ganha fama no exterior*. Recife,2004. Especial marcas. Disponível em < <http://www.pernambuco.com>> Acessado em 20 jun 2004.
- EXPO CACHAÇA. Disponível em <<http://www.amigosdopeito.com.br/especiais/expocachaca/expocachaca2004p05.htm>> Acessado em 20 dez. 04
- FERRAZ, H. *Aguardente de cana*. Revista Eletrônica de Ciência. n.19. São Carlos. USP. Universidade de São Paulo. Mai. / jun. 2003
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GLOBO.COM. *Cachaça brasileira conquista cada vez mais fãs em todo o mundo*. Globo.com. Rio de Janeiro. 28 mai. 04 Disponível em < <http://www.feiradacachaca.com.br> > Acessado em 02 mar. 05
- INDI. Disponível em < <http://www.indi.com.br>> Acessado em 25 fev. 05
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. *The mecanism of internacionalization*. *International Marketing review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990. *Apud* HILAL, A.; HEMAIS, C.A.
- LEITE, H.; ROCHA, A. & FIGUEIREDO, K. *A percepção cultural e a decisão de exportar – In: Gerência de exportação no Brasil – Organizadora: Rocha – São Paulo: Editora Atlas, 1988.*
- MAXIMILIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NEVES, R.. *Cachaça conquista status*. *Jornal Brasil*. 26 de Julho de 2004. Disponível em: <<http://www020.dataprev.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 05
- NUTRINEWS. *Cachaça: preferência nacional*. Disponível em: <<http://www.nutrinews.com.br/edicoes/Mat02Ed182Cachaca.html>>. Acesso em: 15 mar. 05
- PBDAC. *Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça*. Disponível em: <<http://www.pbdca.com.br>>. Acesso em: 07 jun. 04
- PINTO, Leandro. *Agronegócio brasileiro e mercados globalizados*. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=52>> . Acesso em 10 de julho de 2004
- PITÚ. Disponível em: <<http://www.PITÚ.com.br>>. Acesso em: 07 jun. 04
- PORTER, M., *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, trad. 1986.
- \_\_\_\_\_ *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 9ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro: 1999.p.53-63,338,167.
- REID, S. R. (1989). *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*. *Journal of International Business Studies*. Fall, p. 101-112.

- REIS, A. J. dos; CARVALHO, F. A. de P. *Comercialização agrícola*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. p. 338.
- REVISTA FÁCIL. *Cachaça made in Brazil*. Revista Fácil Nordeste. 23<sup>a</sup>. [S.l.: s.n], 2001. Especial Cachaça.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. *The Export Experience of a Developing Country: A Review of Export Behaviour and The Performance of Brazilian Firms*. In: CAVUSGIL, S.T. *Advances in International Marketing*. Greenwich CT : JAI Press, 1994, v. 6, p. 111-142.
- SEBRAE . PSI CACHAÇA. Pernambuco.2002.
- SILVA, C. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.47-48, jan./abr. 2001.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- ZIBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Organizadores). *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2005.
- YIN, Robert K. *Case study research*. California, EUA: Sage Publications, 1990.