

FATORES COMPETITIVOS BRASILEIROS QUE INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DO COGUMELO *AGARICUS BLAZEI* PARA O JAPÃO

Autores: Celeste Hernandez Ortiz; Denis Ornelas Gannone; Flávia Akemi Fukuhara; Jaqueline Osako; Rodrigo Melo Reis

Orientador: Prof. Dr. Francisco Américo Cassano

RESUMO

Este artigo estuda os fatores competitivos do Brasil e descreve como estes influenciam a internacionalização do cogumelo *Agaricus blazei*, para o Japão. As principais vantagens no setor estão relacionadas com aspectos naturais e à imagem do Brasil com relação aos produtos agrícolas, porém este não tem utilizado tais fatores de maneira adequada, pois apesar das vantagens internas, o mesmo não consegue participação expressiva no mercado internacional. O tipo de pesquisa adotada foi a exploratória descritiva e o método de pesquisa foi o qualitativo, sendo que o instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevistas. Os resultados da pesquisa mostraram que as vantagens encontradas em se exportar o *Agaricus blazei* são: a lucratividade e a diversificação de linha de produto, e que as empresas brasileiras possuem uma vantagem competitiva no setor de cogumelos, devido ao apelo comercial, além de que as exportações da China têm restrições no mercado japonês.

Palavras-chave: Internacionalização de negócios, mercado japonês, cogumelo *Agaricus blazei*.

INTRODUÇÃO

O tema da exportação do agronegócio brasileiro é de extrema importância para o Brasil, porque tem contribuído significativamente para o alcance do superávit da balança comercial brasileira e para a criação de empregos. Contudo, este artigo focou-se em um produto específico e pouco explorado, delimitando-se a área de estudo: os fatores competitivos brasileiros que influenciam a internacionalização do cogumelo *Agaricus blazei* com ênfase no mercado japonês.

No atual cenário econômico mundial, caracterizado pela globalização e pelo aumento da concorrência, é preciso saber explorar melhor as capacidades e oportunidades existentes no país, ou mesmo, identificar aspectos em que é possível melhoria, para buscar-se a conquista de mercados, pois a atividade de exportação apresenta-se como um determinante para o desenvolvimento econômico nacional, gerando maior produtividade, renda, emprego e entrada de divisas no país.

Adicionalmente, o estudo focou-se no mercado japonês porque é o maior mercado consumidor do cogumelo *Agaricus blazei* brasileiro, além das grandes perspectivas que o mercado asiático tem oferecido.

Dessa forma, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores competitivos do Brasil e de que forma os mesmos influenciam o resultado das exportações brasileiras de cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é estudar os fatores competitivos do Brasil e entender como estes influenciam o resultado das exportações brasileiras de cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão, procurando identificar se a hipótese, de que o Brasil possui fatores de competitividade que o tornam um *player* importante no setor de cogumelo *Agaricus blazei* no Japão, pode ser aceita, ou se na realidade o Brasil tem perdido competitividade no setor.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este primeiro capítulo trata das definições de alguns temas que são pertinentes para a obtenção da solução do problema de pesquisa, fundamentando-se em uma base teórica com reflexões de vários autores especializados.

1.1 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (2004), uma estratégia competitiva é composta por uma ação ofensiva ou defensiva, com a intenção de se proteger contra as cinco forças competitivas: rivalidade entre as empresas do setor, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes.

Já Hitt *et al* (2002) explicam a estratégia competitiva como sendo o resultado de um processo bem sucedido de formulação e implementação de uma estratégia que crie valor para a empresa. Ainda acrescentam que, atualmente, as empresas devem levar em consideração a natureza globalizada para que suas estratégias as tornem aptas ao lidar com as incertezas e constantes mudanças do mercado global.

1.1.1 Estratégias Genéricas

Porter (2004) definiu as estratégias genéricas, as quais abrangem, de uma forma mais ampla, a maneira como as empresas se guiam na busca por vencer os concorrentes. Essas estratégias são:

- Liderança no custo total – a liderança no custo envolve tornar a empresa um produtor de baixo custo em sua indústria, através de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial às matérias-primas e outros fatores;
- Liderança de diferenciação – a empresa procura ser única em sua indústria. Essa diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de marketing e outros fatores, exigindo que a empresa escolha atributos que a diferenciem de seus concorrentes;
- Estratégia de enfoque – baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, selecionando-se um segmento ou grupo de segmentos da indústria e adaptando-se a estratégia para atendê-la, excluindo os outros; podendo ser enfoque no custo ou enfoque na diferenciação e ambos em segmento-alvo.

Apesar da teoria das estratégias genéricas ser de autoria de Porter, existem outros autores que a abordam e a analisam de forma a complementá-la. Hitt *et al* (2002) definem as estratégias genéricas como sendo as seguintes: liderança em custos; diferenciação; liderança em custos focada e diferenciação focada.

1.1.2 Matriz SWOT

Kotler (2003) define a análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) como sendo uma das etapas dentro do planejamento estratégico do negócio. É composta pela análise do ambiente externo e interno da organização, sendo que no ambiente externo devem ser analisadas as oportunidades e ameaças para as empresas que atuam dentro de um mesmo setor de negócios. As oportunidades são situações que oferecem possibilidades das empresas aumentarem seus lucros e/ou superarem seus concorrentes e são classificadas conforme o grau de atratividade e probabilidade de sucesso. Por outro lado, as ameaças são desafios que surgem devido a um acontecimento ou tendência desfavorável no mercado e são classificadas de acordo com a probabilidade de ocorrer e a relevância.

O mesmo autor explica que no ambiente interno da organização são analisadas as forças e fraquezas da mesma, as quais são classificadas de acordo com a sua importância para o negócio da empresa, sendo que algumas forças poderão ser classificadas como neutras. Através desta análise, é possível determinar quais forças serão enfatizadas e quais fraquezas deverão ser trabalhadas a fim de serem superadas, podendo até se transformar em forças. A análise *SWOT* é de suma importância para os processos de formulação de metas e estratégias dentro das organizações.

Já Hitt *et al* (2002) definem oportunidade como sendo um fator no ambiente externo que pode auxiliar a empresa a atingir competitividade estratégica, e ameaça como algo que atrapalha os esforços da empresa por alcançá-la. O autor defende a análise do ambiente externo como uma ferramenta importante para lidar e superar a falta de informações confiáveis dentro de um setor. Esta análise é feita em quatro etapas: a primeira é a investigação minuciosa de todos os aspectos do ambiente externo; a segunda é o monitoramento das mudanças e tendências deste ambiente; a terceira é a previsão dos rumos do mercado e a quarta, e última, é a avaliação das informações coletadas e sua importância para a empresa.

Segundo o mesmo autor, a análise do ambiente interno é feita através da definição dos recursos, capacidades e competências essenciais da empresa, pois são elas que geram as vantagens competitivas. Este tema será tratado de forma mais detalhada no decorrer do trabalho.

1.1.3 Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, sendo que valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Portanto, para a empresa obter um retorno acima da média, é necessário possuir uma vantagem sustentável em relação aos concorrentes e às mudanças do setor.

Hitt *et al* (2002) também afirmam que “a vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado”, porque as diferentes culturas, economias, valores nacionais e histórias contribuem para a obtenção do êxito competitivo. Contudo, os mesmos autores confirmam que os retornos acima da média somente serão obtidos se as competências essenciais, as quais são identificadas através do estudo do ambiente interno (recursos e capacidades do ambiente interno), forem adequadas às oportunidades de mercado e destacam que não há vantagem competitiva eterna, por isso as empresas necessitam explorar suas vantagens atuais e, ao mesmo tempo, utilizar seus recursos e capacidades para criar competências essenciais, as quais podem se tornar novas vantagens competitivas.

Também afirmam que para uma capacidade tornar-se uma competência essencial, e uma fonte de vantagem competitiva, precisa obedecer aos seguintes critérios: capacidades valiosas; capacidades raras; capacidades difíceis de imitar; capacidades insubstituíveis.

Tweed (1998) afirma que, para ser competitivo, é preciso se focar naquilo que se faz melhor que os concorrentes, sendo que as cinco fontes de vantagem competitiva são: preço baixo; produto exclusivo; serviço diferenciado; foco fino de mercado e relacionamentos.

Já Bateman e Snell (1998) declaram que a vantagem competitiva é obtida através da adoção de abordagens de administração que satisfazem as pessoas, dentro e fora da empresa, com competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação.

Porém, segundo Porter (1992), uma empresa pode se posicionar tendo um dos dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. Estas, juntamente com as atividades para as quais uma empresa procura obtê-las, levam às três estratégias genéricas mencionadas anteriormente, para alavancar desempenho acima da média em uma indústria. Por isso, para obter uma vantagem competitiva, a empresa deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que deseja obter.

Além disso, conforme Porter (2003), em algumas ocasiões as vantagens obtidas com o pioneirismo, como o relacionamento com os clientes, as economias de escala e lealdade dos canais de distribuição, permitem que uma empresa estagnada mantenha sua posição por mais algum tempo, porém, a única maneira de sustentar a vantagem competitiva consiste na sua ampliação para formas mais sofisticadas.

1.1.4 Determinantes de Vantagem Competitiva Nacional

De acordo com Oliveira (1991), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde esta opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua alta administração.

Já Porter (2000) descreve que a competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de inovar e melhorar, sendo as novas tecnologias, necessidades novas ou renovadas do comprador, aparecimento de novo segmento de indústria e custos ou disponibilidade oscilante de insumos, as causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva. Além disso, nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades, tanto internas como do exterior.

Então, para Porter (2000), o sucesso de um país em determinada indústria está relacionado a quatro atributos que modelam o ambiente no quais as empresas competem e podem promover a criação da vantagem competitiva:

- Condições de fatores, relacionados à posição do país nos fatores de produção;
- Condições de demanda;
- Indústrias correlatas e de apoio;
- A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Contudo, ainda conforme Porter (2000), torna-se necessário que as vantagens estejam em todos estes quatro fatores para manter-se o sucesso competitivo e também analisar outras duas variáveis que podem influenciar o sistema nacional e as indústrias: trata-se do acaso, que são os acontecimentos fora do controle das empresas; e o governo que pode melhorar ou piorar a vantagem nacional.

Para Porter (2003), o papel do governo deve ser o de influenciar os quatro determinantes mencionados, o que pode ser feito positiva ou negativamente, porque lhe falta poder para criar a própria vantagem. Os subsídios, as políticas para com os mercados de capital, políticas de educação e outras afetam as condições de fatores e se estes forem determinantes de maior vantagem nacional, parecerá desejável tentar manter baixo o valor da moeda nacional, mas isto deve ser evitado, porque criam vantagens não sustentáveis a longo prazo.

O objetivo do governo deve ser de criar um ambiente no qual as empresas possam melhorar as vantagens competitivas existentes. Algumas das medidas que têm sido tomadas pelos governos são: desvalorização, desregulamentação, privatização, reforma tributária, desenvolvimento regional, acordos de comercialização ordenada, esforços de melhorar o sistema educacional geral, entre outras. Entretanto, as vantagens competitivas de países em desenvolvimento como o Brasil tendem a basear-se em recursos naturais, baixo custo de mão-de-obra e fatores de localização, deixando as exportações sensíveis a preços e o país mais vulnerável à taxa de câmbio.

Com os governos escolhendo políticas como subsídios e proteções, acabam sufocando a inovação e prejudicando a produtividade da economia. Mas, conforme Maia (2003), ainda existe governos que, mesmo assim, subsidiam a produção de algumas mercadorias para que estas se tornem competitivas em preços com as produzidas no exterior.

A perda da vantagem competitiva nacional numa indústria acontece quando estes determinantes deixam de apoiar e estimular o investimento e a inovação, como nos casos de aumento dos custos de fatores, perda de sintonia da demanda local com a global, entre outros, somado ao fato da indústria nacional não perceber a necessidade de uma mudança. Essa perda é com frequência um processo lento e quase imperceptível, sendo que a reconquista da posição numa indústria é muito rara.

Adicionalmente, os fatores culturais também influenciam no sucesso de empresas de um país, porque modelam o ambiente enfrentado pelas empresas.

Enfim, segundo Porter (2000, p. 205) “indústrias internacionalmente competitivas são aquelas cujas empresas têm capacidade e vontade de melhorar e inovar para criar e manter uma vantagem competitiva”. Porque, caso contrário, ficarão para trás.

Dessa forma, como afirma Oliveira (1991), a vantagem competitiva procura identificar propriedades particulares de produtos / mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva e torna-se o resultado final que o executivo pretende conseguir.

No caso do Brasil, de acordo com informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o setor de agronegócio é próspero, rentável, com modelo competitivo, moderno e eficiente, já que o país é favorecido pela natureza, possuindo características como chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta, além de clima diversificado e 388 milhões de hectares de terras cultiváveis férteis e de alta produtividade, o que torna o agronegócio uma das principais atividades econômicas do Brasil. Tais fatores fazem do país um lugar com capacidade natural para tal atividade, tanto que o agronegócio é responsável por 42% das exportações totais, sendo um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários, atuando em mercados como Europa, Estados Unidos, Mercosul, Ásia, Oriente Médio e África.

O MAPA também informa que o desenvolvimento científico-tecnológico e a constante modernização da atividade agrícola, obtidos por intermédio de pesquisas e expansão da indústria de máquinas e implementos, contribuíram significativamente para tornar o país um dos mais

importantes representantes do agronegócio mundial. O Brasil apresenta uma notável condição para o desenvolvimento da agropecuária e de todas as demais atividades relacionadas ao agronegócio, devido a condições como clima privilegiado, o solo fértil, a disponibilidade de água e a inigualável biodiversidade, além de possuir mão-de-obra qualificada.

Para sustentar essas vantagens competitivas e tornar o agronegócio um investimento ainda mais atrativo, o governo brasileiro vem se utilizando de modernos instrumentos de Política Agrícola, como o Fundo de Investimento do Agronegócio – FIA, o Certificado de Depósito Agropecuário e o *Warrant* Agropecuário. Além disso, o país tem utilizado o conhecimento e tecnologia, fatores imprescindíveis para o crescimento sustentável do agronegócio do Brasil.

O MAPA ressalta ainda que o desempenho prodigioso do país no setor da agricultura, aliado ao excelente nível sanitário, alta produtividade e alta tecnologia, têm atraído cada vez mais investimentos internacionais. Todos estes fatores contribuem ainda mais para a alavancagem do agronegócio, que vem sendo o responsável pela totalidade do superávit da balança comercial brasileira nos últimos anos.

1.1.5 Logística

Ao se tratar da internacionalização de um produto, torna-se importante considerar o fator logístico, para se identificar se há uma vantagem nacional ou uma barreira para o processo. Por isso, serão abordados o conceito de logística, sua importância no processo de internacionalização e os custos envolvidos.

A logística, conforme Dornier *et al* (2000), é um fornecimento de serviços, que envolve prazo curto de entrega, confiabilidade de entrega, nenhuma falta de estoque e qualidade de transporte. De modo simples, o sistema logístico pode ser dividido em: logística de entrada, referente ao fornecimento de materiais necessários para a fabricação dos produtos; logística de saída, que engloba a forma como os produtos finais são transportados por meio da distribuição e armazenagem até as mãos dos consumidores.

Porter (2003) acrescenta que a vantagem competitiva é afetada pela localização através da influência sobre a produtividade.

Contudo, é importante destacar que, apesar das tendências das operações sem fronteiras, existem algumas barreiras que prejudicam a logística globalizada. As empresas que se expandem internacionalmente deparam-se com custos e complexidades maiores, decorrentes da distância, documentação, diversidade de cultura e demanda de clientes, e, por isso, é preciso desenvolver estratégias e táticas para responder a este ambiente.

No caso do Brasil, de acordo com Lopez (2004), o transporte interno ainda não está bem estruturado, pois as rodovias não possuem qualidade adequada, já que a maioria delas não é pavimentada, gerando gastos de tempo, combustível e manutenção. Há poucas ferrovias e estas poucas já estão em estado muito comprometido, além das aquedutos, que são pouco aproveitadas juntamente com alguns projetos parados, devido às polêmicas com Organizações Não Governamentais – ONG's.

Estes fatores, mais a legislação tributária, políticas de governos, volumes negociados, modalidades de pagamentos e oscilações da taxa de câmbio influenciam a formação de preço de produtos que são destinados para exportação.

1.2 A Internacionalização do Cogumelo *Agaricus blazei* Para o Mercado Japonês

Este tópico abordará as características do produto deste estudo, o cogumelo *Agaricus blazei*, sua origem, sua forma de cultivo e suas propriedades que o tornam um produto consumido por milhares de pessoas no mundo, principalmente no Japão.

1.2.1 O Cogumelo *Agaricus blazei*

De acordo com Uryu (1999), o *Agaricus blazei* é uma espécie de cogumelo descoberta no município de Piedade - São Paulo, pelo pesquisador autônomo Takatoshi Furumoto que, em 1970, conseguiu produzi-lo em maior escala e o denominou Cogumelo Piedade. Posteriormente, o cogumelo foi reconhecido como uma nova espécie por W. A. Murrill, sendo classificada como *Agaricus blazei* Murrill. O mesmo autor menciona também que o *Agaricus blazei* Murrill é conhecido como cogumelo-sol, cogumelo-princesa, *himmematsutake* e é cultivado em muitas cidades do Estado de São Paulo – que é o maior produtor do país –, Paraná, Goiás e Minas Gerais.

1.2.1.1 Cultivo

De acordo com Eira (2003), existe a influência de compradores internacionais no cultivo, especialmente do Japão que é o principal mercado consumidor.

Segundo Uryu (1999, p. 4), o *Agaricus blazei* “desenvolve-se em matéria orgânica previamente decomposta, sendo que 90% da qualidade do cogumelo é devida à correta formulação do composto e 10% a condições climáticas”.

1.2.1.2 Valor Nutritivo

De acordo com o perfil setorial do Cogumelo do Sol, elaborado pelo Sebrae – MG (2005), os cogumelos são uma fonte de alimentação excelente, pois têm poucas calorias, sendo indicados para complementar a alimentação do homem moderno que tem um estilo de vida sedentário por praticar cada vez menos atividades físicas.

1.2.1.3 Valor Medicinal

De acordo com Eira (2003), quando o cogumelo *Agaricus blazei* se encontra desidratado na forma de pó ou fatiado, deve ser utilizado como suplemento alimentar e como nutracêutico, porque suas propriedades medicinais ainda estão sendo estudadas.

Embora o *Agaricus blazei* venha sendo indicado como medicinal, segundo monografia elaborada pelo Sebrae – MG para o cultivo de cogumelos (2004), ainda faltam bases científicas que comprovem totalmente suas propriedades medicinais, tanto que em hipótese alguma pode ser vendido como medicamento.

1.2.1.4 Consumo

Conforme Comércio Exterior - Informe BB - nº 44: Mercado Japão (2002), o *Agaricus blazei* é consumido principalmente por ser visto como complemento alimentar, devido às propriedades terapêuticas descobertas em pesquisas feitas no Japão e nos Estados Unidos.

1.2.1.5 Comercialização

De acordo com Minervini (2001), há inúmeros motivos para as empresas inserirem-se no comércio internacional: necessidade da empresa em operar em um mercado de volumes; pedidos casuais de importadores; dificuldades de venda no mercado local; melhor aproveitamento das estações; possibilidade de vendas a preços mais rentáveis; possibilidade de ter uma melhor programação da produção; prolongamento do ciclo de vida de um produto; diversificação de riscos;

possibilidade de melhorar a imagem da empresa; possibilidade de equilíbrio perante a entrada de competidores no mercado nacional; possibilidade estratégica de desenvolvimento da empresa.

De um modo geral as empresas exportam para: mercados mais próximos; mercados em rápido crescimento; mercados de cultura similar; mercados onde a competição é menos agressiva; mercados maiores.

A empresa deve avaliar sua capacidade internacional, identificando possibilidades de negócios, focando-se em determinado mercado, vislumbrando parceiros, promovendo seus produtos ou serviços e, por fim, comercializando e administrando o que foi conquistado no mercado internacional. A empresa deve atender as demandas dos importadores, cumprindo com suas exigências, porém, esta não é uma atividade simples, pois há diversas atividades coligadas como a capacidade de projetar, embalar, gerenciar a logística e os trâmites aduaneiros, que podem infelizmente causar inconvenientes no processo de exportação.

Segundo Aihara (2003), a partir do início do ano de 2002, o Ministério das Finanças do Japão, acrescentou um novo código de classificação fiscal, NCM 0712.30 ou 31 referente à importação japonesa de “*Agaricus comum*” no campo específico de cogumelos e trufas.

Dessa forma, a pesquisa com dados secundários engloba dois NCMs referentes às exportações e importações de cogumelos secos, os quais, segundo o sítio do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior do Brasil, são 0712.30.00 englobando “cogumelos e trufas, secos, incl. pedaços, etc. s/qq. out. prep” e 0712.31.00 englobando “cogumelos “*agaricus*” secos, mesmo cortad. etc.”.

Em 2005, o volume de importação desse produto no Japão foi cerca de 250 toneladas, das quais 150 foram oriundas da China (responsável por 45% do volume total), seguida do Brasil com 60 toneladas (35%).

A tabela 1 contém os volumes em quilogramas de cogumelo *Agaricus blazei*, classificados nos NCMs 0712.30.00 e 0712.31.00 que foram importados pelo Japão entre os anos de 1996 e 2003.

Tabela 1 – Importações de Cogumelo *Agaricus blazei* no Japão (kg)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cogumelos e trufas secos	186.000	147.000	245.000	157.000	139.000	139.000	152.000	145.000
Cogumelos “ <i>Agaricus</i> ” secos	0	0	0	0	0	0	27.000	31.000
Total	186.000	147.000	245.000	157.000	139.000	139.000	179.000	176.000

Fonte: JETRO – Japan External Trade Organization

A tabela 2 demonstra os volumes em quilogramas de cogumelo *Agaricus Blazei*, classificados nos NCMs 0712.30.00 e 0712.31.00, que foram exportados pelo Brasil para o Japão entre o período de 1996 até Março/06.

Tabela 2 – Exportações de Cogumelos *Agaricus blazei* do Brasil Para o Japão (kg)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	mar/06
Cogumelos e trufas secos	7.742	16.992	31.682	29.118	34.084	43.396	11.773				
Cogumelos “ <i>Agaricus</i> ” secos							24.106	20.816	26.551	26.933	1.667
Total	7.742	16.992	31.682	29.118	34.084	43.396	35.879	20.816	26.551	26.933	1.667

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

A Embaixada do Brasil em Tóquio informa que o mercado de *Agaricus* se reduziu pela metade devido aos problemas decorrentes da violação da Lei para Assuntos Farmacêuticos por algumas marcas e da decisão de suspensão de venda, em fevereiro de 2006, do produto que continha

Agaricus da empresa *Kirin Well-Foods Co. Ltd.* A mesma fonte ainda comenta que o Jornal de Distribuição da Indústria de Saúde do Japão informou que o tamanho do mercado japonês de produtos derivados de *Agaricus* é de 35 bilhões ienes (US\$318 milhões), sendo que em sua forma desidratada, o *Agaricus* representa aproximadamente 15 bilhões ienes ou US\$136 milhões.

De acordo com a mesma fonte, o Ministério da Saúde, do Trabalho e do Bem-Estar do Japão (*MHLW* – sigla em Inglês) anunciou em fevereiro de 2006, com base em testes de toxicidade realizados pelo Laboratório Nacional de Pesquisas Sanitárias de Produtos Alimentícios e Farmacêuticos (*National Institute of Health Sciences – NIHS*) em 3 produtos diferentes que são fabricados por métodos de produção distintos, que um dos produtos acusou ter propriedades capazes de estimular o surgimento de câncer, pedindo assim que a empresa suspendesse as vendas do produto. A empresa não só acatou a decisão do *MHLW*, como também suspendeu e retirou todos os outros produtos a base de *Agaricus* do mercado. Embora o resultado só tenha acusado a suspeita de propriedades cancerígenas em um dos produtos, as autoridades japonesas pediram que a população fosse cautelosa e buscasse orientação médica a respeito do uso do produto junto com tratamentos convencionais, além de também ter anunciado para todas as empresas relacionadas com o produto que estas devem ser responsáveis pela segurança do produto que será vendido.

A tabela 3 demonstra os volumes em quilogramas de cogumelo *Agaricus blazei*, classificados nos NCMs 0712.30.00 e 0712.31.00 que foram exportados pelo Brasil para o mundo, entre o período de 1996 até Março/06.

Tabela 3 – Exportações de Cogumelos *Agaricus blazei* do Brasil Para o Mundo (kg)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	mar/06
Cogumelos e trufas secos	8.343	20.403	33.318	31.170	35.737	45.513	4.614				
Cogumelos "Agaricus" secos							24.106	20.816	26.551	26.933	1.667
Total	8.343	20.403	33.318	31.170	35.737	45.513	28.720	20.816	26.551	26.933	1.667

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

1.2.2 As Forças que Governam a Competição em um Setor

De acordo com Porter (2003), o estado de competição em um setor depende de cinco forças básicas: rivalidade entre as empresas do setor, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes; as quais, dependendo de sua intensidade, determinam as potências de lucro de um setor.

1.2.2.1 Rivalidade Entre as Empresas do Setor

Hitt *et al* (2002) afirmam que a rivalidade entre as empresas do setor compreende a situação de empresas que competem mutuamente em um determinado setor e fornecem produtos ou serviços muito próximos uns aos outros gerando retaliação da sua concorrência.

Porter (1998, p. 3) complementa que “a intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábricas, desenvolvimento de produtos, publicidade e força de vendas”.

1.2.2.2 Poder de Barganha dos Compradores

De acordo com Hitt *et al* (2002), o poder de barganha dos compradores consiste na aquisição de produtos ao melhor preço possível por parte destes, no qual a indústria consegue uma menor, porém aceitável, taxa de retorno do seu capital investido. Os compradores também têm poder de barganha se tiverem a possibilidade de mudar para outros produtos a custos inferiores e se os produtos da indústria não são diferenciados ou são padronizados, ou se ainda, os compradores

apresentarem uma ameaça de integração para trás no ramo do fornecedor, deixando de adquirir o produto do mesmo e passando a produzi-lo.

Segundo Porter (1998, p. 4), “o poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos” e que compradores poderosos arrancam para si os lucros.

1.2.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores

Segundo Hitt *et al* (2002) o poder de barganha dos fornecedores ocorre quando estes detêm o poder de subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços sem perder o seu cliente.

“O poder de negociação dos fornecedores determinam os custos das matérias-primas e de outros insumos” (PORTER, 1998, p. 4).

1.2.2.4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Segundo Hitt *et al* (2002), trata-se da ameaça existente entre produtos que desempenham funções semelhantes, podendo ser tanto do mesmo setor como de outro setor.

Porter (1998) afirma que uma ameaça importante dos produtos substitutos sobre a demanda ocorre quando a ameaça surge a partir de inovações tecnológicas ou adquire importância em função de mudanças em custos relativos e qualidade. Nesta situação existe forte ameaça nos lucros do setor porque há forte redução das margens e das vendas.

1.2.2.5 Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Hitt *et al* (2002), as empresas sempre tiveram dificuldade de identificar novos concorrentes, o que geralmente acarreta em ameaça para empresas já estabelecidas no mercado. Entre os motivos que geram ameaça está a capacidade de produção adicional do novo entrante, o que gera preços baixos para os consumidores e menores lucros para as empresas do setor, já que o novo entrante força as empresas a serem mais eficazes e eficientes e concorrerem em outras áreas. A ameaça de ingresso de um novo entrante é função de dois fatores: as barreiras de entrada e retaliação, pois quando a empresa tem dificuldades para entrar no mercado ou sofre retaliação do mercado existente, essa tem que investir mais para seu ingresso.

Oliveira (1991) menciona que a ameaça de entrantes no setor depende significativamente das barreiras já existentes, motivadas pela reação da concorrência que há no setor.

1.2.3 Mercado Consumidor: Japão

Este tópico abordará o mercado consumidor japonês, descrevendo-se as características gerais do país, para que se possa entender a importância deste mercado no cenário mundial.

1.2.3.1 Aspectos Gerais

Conforme a publicação do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, o Japão conta com uma superfície de 377.887 km², situando-se ao extremo leste da Ásia. Suas principais cidades são: Tóquio (Capital), Yokohama, Osaka, Nagóia, Sapporo, Kobe, Quioto, Fukuoka e Sendai. O país é formado por quatro ilhas principais (Hokkaido, Honshu, Shikoku e Kyushu) e várias ilhas menores. O relevo é acidentado, formado em sua maioria por áreas montanhosas, muitas delas de origem vulcânica. Situa-se em uma zona temperada e na extremidade nordeste da área das monções, havendo vegetações densas e florestas na zona rural do país.

1.2.3.2 Aspectos Sócio-Econômicos

Segundo pesquisa realizada pela Embaixada do Brasil no Japão, este país é um mercado consumidor em potencial para as exportações brasileiras, com um PIB próximo a US\$ 4,5 trilhões, sendo o PIB per capita de US\$32.585 em uma população com aproximadamente 130 milhões de habitantes, com poucas diversidades sociais e um alto poder aquisitivo.

Considerado umas das maiores economias mundiais, o Japão tem papel de destaque no sistema internacional, nos cenários de comércio, economia e finanças. Ainda segundo o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, o país é uma sociedade urbana industrializada, tanto que a maioria da população vive nas grandes áreas metropolitanas, restando aproximadamente 6% da população para servir de mão-de-obra na zona rural.

Conforme Porter (2000), o Japão é um país pobre em recursos naturais, não havendo terras cultiváveis significantes. Com exceção dos portos naturais, o país enfrenta grandes desvantagens nos fatores naturais de produção, pois a falta dos recursos naturais não permite a exploração de áreas como a mineração e agricultura. As desvantagens em fatores naturais de produção foram estímulos também à inovação e aperfeiçoamento na indústria japonesa. Como as exportações japonesas acabam baseadas em materiais importados, a falta de recursos naturais resultou em inovação para o país porque o Japão investiu em desenvolvimento de materiais alternativos para a sua produção, além de redução do conteúdo material dos produtos.

Para produzir seus manufaturados, o Japão importa matéria-prima, atribui valor agregado e exporta. Tanto que, de acordo com Coutinho (1993), o Japão exporta para o Brasil quase que 100% de manufaturados, enquanto que o Brasil exporta quase 100% de matéria-prima e produtos primários.

O Ministério das Relações Exteriores do Brasil indica que, segundo dados estatísticos da OMC, aproximadamente 5,6% das trocas comerciais internacionais envolvem o Japão, sendo que o comércio exterior é bem significativo no país, devido à dependência da importação de alimentos e de recursos energéticos e minerais. Apesar disso, é o país desenvolvido que menos depende da atividade de comércio exterior para sustentar seu PIB.

Com relação ao intercâmbio comercial Brasil – Japão, segundo Uehara (2005), o Japão importou US\$ 2,7 bilhões do Brasil em 2004, o que juntamente com outros países asiáticos, representou 15,1% do total das exportações brasileiras nesse ano, deixando o continente asiático como terceiro em relação ao destino dos produtos brasileiros. Porém, constata-se que a participação brasileira é de apenas 0,8% do total das importações japonesas. Por outro lado, no mesmo ano, o Japão foi responsável por 4,6% das importações brasileiras.

Ainda de acordo com o mesmo autor, os Estados Unidos no ano de 2004 foram o principal destino das exportações japonesas, seguido pela China, Coreia do Sul, Taiwan e Hong Kong. Quanto às importações japonesas, a China foi o maior fornecedor, seguido pelos Estados Unidos, Coreia do Sul e Austrália. O crescimento do comércio japonês com países asiáticos pode ser explicado pelo contínuo processo de realocação de fábricas japonesas, além do aumento no envio de máquinas, equipamentos e componentes, principalmente para a China. Conseqüentemente, aumentam-se as exportações asiáticas, sobretudo chinesas, de produtos acabados para o Japão.

Para Porter (2000), a longa distância entre o Japão e outros mercados consumidores e fornecedores é um fator positivo, pois estimulou as práticas logísticas no país muito mais cedo em comparação a outros países, além de ter impulsionado as exportações japonesas para os mercados asiáticos próximos, que também eram considerados insignificantes para os ocidentais. Entretanto, a

distância também acaba sendo um ponto negativo, pois incide maiores valores no frete das importações.

1.2.3.3 Aspectos Culturais

De acordo com Porter (2000), o consumidor japonês tem um comportamento extremamente exigente, demandando alta qualidade e serviço superior em um produto. Por ser um povo muito dedicado, há uma atenção redobrada ao acabamento dos produtos. Além da embalagem e apresentação do produto serem tão importantes quanto o próprio produto numa cultura visual como a japonesa, o consumidor no Japão também é instável, mudando de marca a qualquer diferença perceptível de qualidade. Tanto que, apesar do valor atribuído às relações duradouras com fornecedores, os compradores japoneses não mudarão de fornecedor devido à alteração de preço, mas com certeza mudarão se for relacionada à qualidade, e, ainda, pressionarão seus tradicionais fornecedores a adotarem também essa melhoria nos produtos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia que orientou a realização da pesquisa de campo integrante do estudo.

2.1 Problema de Pesquisa

Na concepção de Gil (1999), problema de pesquisa é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento, sendo que um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas.

Cervo (2004) também diz que é importante que o problema de pesquisa seja representado através de uma pergunta ou uma hipótese.

Assim, o problema de pesquisa deste trabalho é: Quais são os fatores competitivos do Brasil e de que forma estes influenciam a internacionalização do cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão?

2.2 Variáveis Dependente e Independente

Richardson (1999) explica que as variáveis independentes influenciam outras variáveis, porém não estão necessariamente relacionadas umas às outras. Já as variáveis dependentes estão sempre relacionadas e são influenciadas ou podem ser explicadas por variáveis independentes.

Portanto, o presente estudo tem como variável independente os fatores competitivos do Brasil e como variável dependente a internacionalização do cogumelo *Agaricus blazei* para o mercado japonês.

2.3 Definição Operacional das Variáveis

De acordo com Richardson (1999), as variáveis devem ser conceitualizadas e operacionalizadas, sendo que a variável é um conceito que assume valores numéricos ou que pode ser classificada em categorias, no caso de variáveis de atributos.

Ainda conforme Richardson (1999), a definição operacional das variáveis precisa ter seus indicadores, que se tratam de fatores que possibilitam a mensuração ou indicação da variável no fenômeno. Portanto, as variáveis e os indicadores deste trabalho são:

Variável independente: os fatores competitivos do Brasil.

Indicadores: Neste estudo foram levantados e analisados os fatores competitivos que podem proporcionar vantagem competitiva para um país na comercialização de um produto do setor de agronegócio. Enfocando os aspectos econômicos e geográficos do Brasil e a influência dos mesmos na participação do mercado consumidor.

Variável dependente: a internacionalização do *Agaricus blazei* para o mercado japonês.

Indicadores: Análise da evolução dos volumes das quantidades (kg) de exportações brasileiras do cogumelo *Agaricus blazei* para o mercado japonês durante o período de 1996 à Março/2006 (aproximadamente 10 anos).

2.4 Hipóteses

Ainda segundo Richardson (1999), as hipóteses são soluções tentativas a respeito do problema de pesquisa que permitem orientar a análise de dados. Assim, as hipóteses a serem testadas são as seguintes:

- O Brasil possui fatores de competitividade que o tornam um *player* importante no setor de cogumelo *Agaricus blazei* no Japão.
- O Brasil tem perdido competitividade no setor de cogumelo *Agaricus blazei* no Japão, o que torna sua participação insignificante.

2.5 Objetivos

De acordo com Cervo (2004, p. 83) “os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar, etc”.

Este estudo tem como objetivo geral: Estudar os fatores competitivos do Brasil e entender como estes influenciam o resultado das exportações brasileiras de cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão, principal mercado consumidor deste produto.

Segundo Santos (2002), o objetivo geral precisa ser dividido no maior número de partes possíveis para que possa ser melhor resolvido, sendo que a cada uma dessas partes dá-se o nome de objetivo específico.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Analisar o comportamento das exportações brasileiras de *Agaricus blazei* para o Japão;
- Identificar quais das vantagens competitivas brasileiras são importantes nesse setor.

2.6 Métodos de Pesquisa

Para este trabalho, o tipo de pesquisa adotada foi a exploratória descritiva, pois esta procura estudar a causa e o efeito de um certo fenômeno.

De acordo com Selltitz (1975), a pesquisa exploratória busca formular um problema com a intenção de obter informações precisas e aumentar o conhecimento dos autores sobre o assunto.

O método de pesquisa é o qualitativo, porque, segundo Van Maanen (1983) *apud* Easterby-Smith *et al* (1999), a pesquisa envolve técnicas destinadas à descrição e ao melhor entendimento do significado ao invés da frequência de um determinado fenômeno.

A pesquisa qualitativa busca descrever e obter informações sobre a situação estudada e não foca o estudo estatístico de dados.

2.7 Plano Amostral

Richardson (1999) afirma que, em geral, as amostras são classificadas e divididas em dois grandes grupos: amostras probabilísticas e não probabilísticas, sendo que as amostras não probabilísticas são os sujeitos escolhidos por determinados critérios, podendo ser acidentais e intencionais ou de seleção racional, e, as amostras probabilísticas, os sujeitos que têm a mesma probabilidade de serem escolhidos, podendo ser probabilística, aleatória ou ao acaso.

- Universo: Empresas brasileiras do setor que são produtoras e/ou exportadoras do cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão;
- População: Empresas brasileiras do setor de cogumelo;
- Extensão geográfica: Empresas do Estado de São Paulo;
- Tipo de Amostragem: Não probabilística intencional.

2.8 Instrumento de Coleta de Dados

Para Richardson (1999), é preciso especificar os instrumentos de coleta de informações, se questionários, entrevistas, fichas, entre outros, incluindo seus conteúdos gerais, para se conseguir novas informações, evitar possíveis vieses, acrescentar novas questões, etc.

Neste trabalho, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevistas não-estruturado, tendo-se o conhecimento das perguntas mais relevantes, que segundo Richardson (1999), trata-se especificamente de uma entrevista dirigida, visando-se recolher informações que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

3 PESQUISA DE CAMPO

Para a realização deste estudo foi utilizado o método qualitativo, através da utilização de um roteiro de entrevista para as empresas produtoras e exportadoras de cogumelo *Agaricus blazei* e outro para as empresas somente produtoras.

Foram convidadas vinte empresas para participar deste estudo, contudo apenas quatro empresas aceitaram o convite. Destas quatro empresas, uma é somente produtora e três são produtoras e exportadoras do *Agaricus blazei*, conforme quadro 3, respectivamente:

Quadro 1 – Perfil das Empresas

Empresa	Nome do Entrevistado	Cargo	Tempo de Atuação da Empresa no Mercado de Cogumelos
Fungibrás	Augusto Eira	Pesquisador	3 anos

Guirra	Carlos Abe	Diretor	12 anos
Native	Ik Tae	Diretor Administrativo	10 anos
Comercial Produtora Exportadora Agaricus Nativo	Atushi Kawanaka	Diretor Financeiro	5 anos

3.1 Resultados e Análise de Dados

Este estudo se utilizou da grade aberta para a análise de dados, pois, segundo Vergara (2005), esta categoria é mais recomendada para a pesquisa exploratória.

Quadro 2 – Síntese de Análise de Conteúdo

Empresa	Exporta para o Japão	As empresas brasileiras possuem vantagens competitivas	Redução ou crescimento do volume de exportação/produção	Mercado japonês é atrativo
Fungibrás	Não	Sim	Redução	N/A*
Guirra	Sim	Sim	Redução	Sim
Native	Sim	Não	Redução	Sim
Comercial Produtora Exportadora Agaricus Nativo	Sim	Sim	Redução	Sim

* Empresa somente produtora.

Sendo assim, a partir do roteiro de entrevistas foram identificados os seguintes pontos relevantes:

A maior parte das empresas iniciou suas atividades no setor de cogumelo, pois há uma demanda pelo cliente internacional e o produto é atrativo devido ao seu alto retorno.

Além disso, os destinos das exportações são predominantemente o Japão, Taiwan e a Europa. Sendo que o Japão é um mercado atrativo, porque possui uma cultura propícia para o consumo do produto em análise.

Entretanto, o volume das exportações tem apresentado queda nos últimos anos, pois há forte concorrência internacional da China, que é o maior produtor de cogumelo; o Brasil apresenta um câmbio desfavorável e o mercado japonês está com restrições ao *Agaricus blazei* devido a uma reportagem que mostrava problema com os produtos *Agaricus*.

Porém, a maioria dos entrevistados acredita que as empresas brasileiras possuem uma vantagem competitiva no setor de cogumelos, frente à concorrência internacional, porque os produtos naturais brasileiros têm um apelo comercial tradicional, tal como guaraná, própolis, etc; além de que as exportações da China têm restrições no mercado japonês, abrindo espaço para os fornecedores brasileiros. Contudo, também foi mencionada a falta de organização das empresas brasileiras, acarretando um custo mais elevado de produção.

Dentre as adaptações necessárias para viabilizar a exportação e comercialização no mercado japonês foram citadas: a embalagem, o tipo de cultivo e a certificação de qualidade. O principal empecilho que as empresas têm encontrado nas exportações é a concorrência acirrada.

As vantagens encontradas em se exportar o cogumelo *Agaricus blazei* são: a lucratividade e a diversificação de linha de produto, porque grande parte das empresas trabalha também com outros produtos, além do cogumelo *Agaricus blazei*.

CONCLUSÃO

Diante dos dados obtidos neste estudo, pôde-se chegar a determinadas conclusões relativas à questão problema (Quais são os fatores competitivos do Brasil e de que forma estes influenciam a internacionalização do cogumelo *Agaricus blazei* para o Japão?), através do confronto entre o referencial teórico e o resultado da análise de dados obtidos pelo roteiro de entrevistas juntos às empresas do setor.

Sendo assim, os fatores competitivos do Brasil identificados durante este estudo são: as condições climáticas, a grande extensão territorial do país, as terras propícias para seu cultivo, além da constante modernização da atividade agrícola; as condições de demanda, pois os consumidores japoneses possuem o hábito de consumo do produto, apesar deste estar com sua imagem denegrida devido a uma suspeita de que este tipo de cogumelo *Agaricus blazei* de origem chinesa poderia causar câncer. Tais fatores competitivos propiciam uma situação favorável para a viabilização da exportação, juntamente com a existência de uma demanda internacional alta, principalmente a do Japão.

Entre as hipóteses apresentadas no início deste estudo, constatou-se que a hipótese com a sugestão de que o Brasil tem perdido competitividade no setor de cogumelo *Agaricus blazei* no Japão, tornando a sua participação insignificante, foi confirmada, visto a grande participação da China neste mercado, com a redução dos volumes de produção/exportação do Brasil nos últimos anos.

Dessa maneira, a outra hipótese apresentada não se confirmou, pois o Brasil não se mostrou um *player* importante no setor de cogumelo *Agaricus blazei*. Contudo, o país possui fatores de competitividade que poderiam tornar sua presença mais significativa perante o mercado internacional.

Além disso, o objetivo do estudo foi alcançado, pois foi possível identificar os fatores competitivos do Brasil e entender como estes têm viabilizado a produção e/ou exportação do cogumelo *Agaricus blazei*. Dentre estas vantagens, foi possível identificar que as principais no setor estão relacionadas com os aspectos naturais e a imagem do Brasil com relação a produtos agrícolas. Entretanto, verifica-se que o país não tem utilizado estes fatores de maneira adequada em busca de resultados mais expressivos, pois apesar deste ter várias vantagens internas, o mesmo não consegue uma grande participação no mercado internacional.

Portanto, conclui-se que o Brasil possui alguns fatores competitivos no setor de agronegócio, porém o país não explora os mesmos de maneira estratégica, porque faltam incentivos governamentais e uma cultura exportadora para as empresas deste setor, além da ausência de organização, o que aumenta assim os custos de produção, reduzindo sua competitividade e inibindo seu desenvolvimento, perdendo-se oportunidades como para se fazer promoção do produto brasileiro frente à imagem do produto chinês que teve sua imagem abalada negativamente.

O estudo possui alguns limites como o fato de se ter pesquisado apenas quatro empresas, as quais não forneceram uma entrevista pessoal, portanto, sugere-se, como base para outros estudos, pesquisar outros perfis de empresas, assim como verificar a questão da baixa diversidade de produtos agrícolas e o motivo pelo qual o Brasil não explora produtos mais rentáveis, aproveitando destes nichos de produtos agrícolas não tradicionais que possuem uma menor demanda, porém com maior rentabilidade do que as comumente cultivadas, que podem ser interessantes para a balança comercial brasileira.

BIBLIOGRAFIA

AIHARA, Akira. Boletim de mercado: **O mercado do cogumelo “Agaricus Blazei Murril” no Japão**. Maio/2003. Desenvolvido pela Embaixada do Brasil em Tóquio. Disponível em: <http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/relac/secom/agaricus.PDF>. Acesso em 21 abr. 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Luiz Amado; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COMÉRCIO EXTERIOR - BANCO DO BRASIL - **Informe BB nº 44**. Mercado Japão, Banco do Brasil – Diretoria Internacional Divisão de Promoção e Comércio Exterior: Nov/Dez 02. Disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br/portal/on/intc/rvt/dwn/44arquivo.pdf>. Acesso em 12 abr. 2006.

COUTINHO, Dirceu M. **A ordem e o progresso do Japão**. São Paulo: Aduaneiras, 1993.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EIRA, Augusto Ferreira da. **Cultivo do Cogumelo Medicinal - Agaricus blazei (Murrill) ss. Heinemann ou Agaricus brasiliensis (Wasset et al.)**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2003.

EMBAIXADA DO BRASIL EM TÓQUIO. **“Guia Prático para Conduta de Negócios no Japão”**. Disponível em: <http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/relac/secom/guia.PDF>. Acesso em 30 mar. 2006.

EMBAIXADA DO BRASIL EM TÓQUIO. **Intercâmbio Comercial Brasil – Japão (1984 – 2004)**. Disponível em: <http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/relac/secom/EvolIntComBrasJapgrafico.PDF>. Acesso em: 08 jun. 2006

FRAIDENRAICH, Verônica. **Nobres e versáteis cogumelos**. Diário do Grande ABC, Santo André, 14 mar. 2005, 9h35. Disponível em <http://diaadia.dgabc.com.br/materia.asp?materia=463956>. Acesso em 14 mai. 2006

FUNGIBRÁS INDÚSTRIA COMÉRCIO EM FUNGICULTURA LTDA. Disponível em <http://www.fungibras.com.br/>. Acesso em 02 Nov. 06

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDE ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. Volume 7. São Paulo: Plural Editora e Gráfica, 1995.

GUIRRA NET RURAL. **Guirra Agrocomercial Ltda.** Disponível em <http://www.guirra.com.br/guirranet/fazenda.htm>. Acesso em 02 Nov. 06

HANEFELD, Alexandro Oto; SANTOS, Geversson Lessa dos. Ministério da Ciência e Tecnologia, Sistema Brasileiro de Respostas Técnicas, **Resposta técnica: Cogumelos**. SENAI – RS / Departamento Regional, 2005. Disponível em <http://sbri.ibict.br/upload/sbri2006.pdf>. Acesso em 12 abr. 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JETRO – Guia de Mercado - 2000: Cogumelos. Desenvolvido pela JETRO (Japan External Trade Organization). Disponível em: <http://www.jetro.go.jp/brazil>. Acesso em 21 abr. 2006.

JETRO – Marketing Guidebook for Major Imported Products: Mushrooms. Desenvolvido pela JETRO (Japan External Trade Organization), São Paulo: JETRO, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA, Marilza Gama Pereira da. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos**. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 21 abr. 06.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - BRASIL. **Exportações de Cogumelos *Agaricus blazei* do Brasil Para o Japão**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em 18 nov. 06.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES – MRE. Coleção: Estudos e Documentos de Comércio Exterior. Série: **Como Exportar – Japão**. Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Promoção Comercial, Divisão de Informação Comercial, Embaixada do Brasil em Tóquio, Setor de Promoção Comercial. Brasília, 2004. Disponível em <http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/relac/secom/comoexportarjapao.pdf>. Acesso em 30 mar. 2006

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES – MRE. **Brasil em resumo**. Disponível em: <http://www.dc.mre.gov.br/brasil/page41.asp>. Acesso em 15 nov. 06.

NATIVE INDÚSTRIA FARMACÊUTICA LTDA. Disponível em <http://www.native.com.br/br/empresa/institucional.php>. Acesso em 02 Nov. 06

NETTO, Carmo Gallo. **Pesquisa determina valor nutricional de cogumelos**. Jornal da Unicamp. Edição 277, 14 a 27 de fevereiro de 2005. Disponível em http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/fevereiro2005/ju277pag11.html. Acesso em 20 mai. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

SEBRAE – MG. **Perfil setorial - Cogumelo do Sol. Unidade de Estratégias e Diretrizes**, SEBRAE – MG: Março/2005. Disponível em http://www.sebraemg.com.br/arquivos/Coopere_para_crescer/geor/SIS/EstudosSetoriais/arquivos/PERFIL%20SETORIAL%20-%20COGUMELO%20DO%20SOL.pdf. Acesso em 31 mar. 06.

SEBRAE - MG. **Ponto de partida para o início do negócio - Cultivo de Cogumelo.** 2004. Atualizado em 30/12/2005. Monografia. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/99A7DD45C8C7233B83256F69004B516E/\\$File/NT000A221E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/99A7DD45C8C7233B83256F69004B516E/$File/NT000A221E.pdf). Acesso em 11 jun. 2006.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: EPU, 1975.

TEIXEIRA, Eliana Maria. **Cogumelo do Sol.** Jaboticabal: Funep, 1999.

TWEED, Stephen C. **Foco estratégico: A vantagem competitiva.** São Paulo: Editora Gente, 1998.

URYU, Ernesto Noboru. **Boletim técnico 239 – Cogumelo Medicinal – *Agaricus Blazei*.** Campinas: Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

UEHARA, Alexandre Ratsuo. **Relacionamento Brasil-Japão: necessidade de renovação.** 24/06/2005. Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil. Disponível em <http://www.camaradojapao.org.br/web/exibeboleto.asp?arquivo=art-05-06-24-alexandre.txt>. Acesso em 02 nov. 2006.