



ANAIS

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL BRASILEIRA

REBECA MANCINI MORAES S. SOARES

rebecammss@hotmail.com

UNESP FCAV

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

sheila.garcia@unesp.br

UNESP FCAV

GUSTAVO BARBIERI LIMA

barbieri.lima@yahoo.com.br

PECEGE/ ESALQ-USP

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo estudar o processo de internacionalização empreendido por uma empresa agroindustrial brasileira, a fim de explicar o percurso da empresa no processo de internacionalização a partir dos modelos comportamentais de Uppsala e Networks. Trata-se de um estudo de caso realizado com uma indústria brasileira do setor de alimentos, presente em mais de 140 países. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa primária através da realização de duas entrevistas, e também uma pesquisa secundária em materiais divulgados pela própria empresa pesquisada, portais de notícias sobre o assunto e estatísticas divulgadas por instituições governamentais. As informações coletadas foram transportadas para o software UCINET, a fim de elaborar as matrizes e construir a imagem da rede de negócios da empresa. Os resultados demonstram que o modelo de internacionalização adotado pela empresa, com a realização de investimentos graduais no exterior, aproxima-se do Modelo de Uppsala. Também foi possível observar que as Redes de Negócios foram utilizadas não como fator de decisão para a entrada em novos mercados, mas sim para a expansão do volume comercializado em países que a empresa atua. A utilização do software torna as relações e configurações das redes de negócios bastante evidentes, permitindo estabelecer comparações direta entre regiões, atores, concorrentes, entre outros, constituindo-se em uma inovação para estudar a internacionalização, trazendo contribuições teóricas e práticas.

PALAVRAS CHAVE: Internacionalização. Modelo de Uppsala. Redes de negócio. Agronegócio.

ABSTRACT: The present study aims to study the internationalization process undertaken by a Brazilian agroindustrial company, in order to identify the behavioral model, according to the internationalization theory, which best explains the course of the company. This is a case study carried out with a Brazilian company of the food sector, that is present in more than 140 countries. For the data collection, was made a primary research, through the application of two questionnaires, and also a secondary research, with the survey of materials released by the company, news portals about the theme and statistics released by governmental institutions. The collected informations were transported to UCINET software in order to organize them as matrix and illustrate the company network in pictures. The results highlight that the internationalization model adopted by the company is close to the Uppsala Model, through gradual investments abroad. It was also possible to observe the importance of the networks in the internationalization process of the company, not for the entrance in new markets, but for an expansion of the volume commercialized in countries that the company operates. The use of software makes the relations and configurations of business networks very evident, allowing direct comparisons between regions, actors, competitors, among others, constituting an innovation to study internationalization, bringing theoretical and practical contributions.

KEY WORDS: Internationalization. Uppsala model. Networks. Agribusiness

1. INTRODUÇÃO

O crescimento de negociações internacionais é resultado da globalização, que aumentou a competitividade internacional e motivou empresas a criarem estratégias para atuarem em mercados no exterior. A competitividade do mercado e a globalização, forçam empresas a expandirem seus negócios internacionalmente (BRUNHARA, 2013).

A abertura tardia do Brasil, em relação ao mercado mundial, forçou as empresas interessadas em atuar no exterior a traçar estratégias de entrada e permanência nos mercados internacionais, para se manterem competitivas (BRUNHARA, 2013). Embora com o atraso da abertura comercial, há empresas brasileiras se destacam frente à concorrência global (FLORIANI; FLEURY, 2012).

Empresas brasileiras vêm aumentando o seu nível de internacionalização e aexportação é um dos fatores que faz do Brasil uma das economias emergentes mais fortes, com destaque para os produtos do agronegócio (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015). Na cadeia da carne, o Brasil ocupou a 2ª posição entre os maiores produtores de carne de aves em 2016, com a produção de 13.605.000 toneladas, perdendo apenas para os Estados Unidos, garantindo também a posição de maior exportador mundial, exportando 4.110.000 toneladas. Já na produção de suínos, o Brasil ocupou a 5ª posição no mercado mundial com a produção de 4.000.000 toneladas, consolidando-se como o 4º maior exportador, com 900.000 toneladas de carne (ANUALPEC, 2017). Na Tabela 1, é possível observar os dados das exportações mundiais de carne de aves e suínos em 2016.

TABELA 1– Exportações mundiais de carne de aves e suínos em 2016 (Em mil toneladas)

Principais Exportadores 2016 (Em mil toneladas)			
	Aves		Suínos
Brasil	4.110	União Europeia	3.300
EUA	2.978	EUA	2.356
União Europeia	1.250	Canadá	1.350
Tailândia	670	Brasil	900
China	395	China	180
Outros	1.390	Outros	452

Fonte: Anualpec, 2017.

Em busca da explicação e avanço das pesquisas sobre internacionalização, dois campos vêm sendo explorados por pesquisadores do tema, o campo econômico e o comportamental. O campo econômico, busca a maximização dos retornos econômicos, enquanto o campo comportamental, busca a redução dos riscos durante a expansão. Na abordagem comportamental são destacadas as teorias do modelo de Uppsala, Rede de Negócios e Empreendedorismo Internacional (ANDERSON; BUVIK, 2002, DIB; CARNEIRO, 2007).

As teorias comportamentais do modelo de Uppsala e de Redes de Negócios constituíram-se no marco teórico para desenvolvimento desta pesquisa, cujo objetivo central foi estudar o processo de internacionalização empreendido por uma empresa agroindustrial brasileira, consolidada no mercado internacional, a fim de compreender sua trajetória, explorando seus

acertos e pontos de melhoria. Especificamente, além descrever a trajetória da empresa no mercado internacional, buscou-se identificar os principais atores das redes de negócios da empresa estudada, descrevendo o relacionamento da matriz com os demais países no exterior e mapeando as redes de negócios para as principais regiões de atuação da empresa estudada, a fim de analisar a sua configuração. Para isso, foi necessário sistematizar, teoricamente, os modelos comportamentais de *Uppsala* e de *Networks*, descritivos e explanatórios de internacionalização de empresas, visando estruturar a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de abertura econômica brasileira ao exterior na década de 1990, influenciou empresas nacionais a estenderem seus negócios para o mercado externo, a fim de aumentar sua competitividade. Para isso, empresas criaram parcerias com organizações estrangeiras e instalaram, desde escritórios de vendas, até plantas produtivas em outros países (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Todo esse processo é conhecido como internacionalização.

2.1. Processo de Internacionalização

A internacionalização ocorre de diferentes maneiras e em diversos setores, dependendo da empresa e da estratégia adotada (ALEM; CAVALCANTI, 2005). O quadro 1 traz definições usuais para o fenômeno, presentes na literatura.

QUADRO 1 – Definições do conceito de internacionalização.

Autor(es)	Definição
JOHANSON; VAHLNE (1977)	Processo gradual de envolvimento internacional de uma empresa.
ROOT (1994)	Processo que envolve parcerias, investimentos, acordos e estratégias de expansão global.
GOULART; BRASIL; ARRUDA (1996)	Envolvimento crescente e contínuo, mas não necessariamente uma evolução sequencial, de operações com países fora de sua base de origem.
CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS (2010) apud SOTO; ALVES; BULÉ, (2014)	Obtenção de faturamento através da realização de operações internacionais, como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, joint ventures ou construção de subsidiárias.

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir da revisão bibliográfica.

Devido à grande complexidade e aos diversos caminhos que as empresas podem percorrer para chegar ao mercado internacional, não existe uma teoria geral capaz de definir esse processo (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Apesar de não ser possível englobar todas as variáveis envolvidas em uma síntese, foram elaboradas diferentes teorias explicativas de sua metodologia e os fatores relevantes que envolvem cada uma delas. Essas teorias, criadas por diversos autores sob correntes teóricas variadas, podem ser categorizadas em duas vertentes: econômica ou comportamental (ANDERSEN; BUVIK, 2002), como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Critérios para a abordagem da internacionalização de empresas.

Critérios	Linha de Pesquisa	Teorias
Econômicos	Dentro desse enfoque, prevaleceriam soluções (pseudo) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que levassem à maximização dos retornos econômicos;	Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético.
Comportamental	Nesse enfoque, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.	Modelo de Uppsala, Networks e Empreendedorismo Internacional

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Andersen e Buvik (2002) e Dib e Carneiro (2007).

Como mencionado na introdução, neste trabalho a fundamentação teórica será dada pelos modelos de *Uppsala* e *Networks*, cujos princípios teóricos serão abordados a seguir.

2.2. Modelo de Uppsala

Os estudos do campo comportamental originaram-se a partir do modelo de estágios, também conhecido como modelo de Uppsala, que aborda pioneiramente a maneira com que as empresas selecionam e entram em mercados externos, para a internacionalização de suas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essas pesquisas sobre a internacionalização de empresas foram desenvolvidas na Universidade de Uppsala, por meio de estudos de casos de empresas suecas e foram utilizados, como base para esses estudos, a Teoria do Crescimento da Firma, elaborada por Penrose em 1966, e a Teoria Comportamental da Empresa, de Cyert e March em 1963 (SILVA; MORAES, 2013).

O modelo, que possui enfoque no desenvolvimento individual da empresa no exterior e na aquisição sucessiva de conhecimento sobre o mercado estrangeiro, onde a mesma realiza as suas operações, defende que a internacionalização é um processo em que as empresas aumentam o seu envolvimento internacional, gradualmente, ou seja, por estágios evolutivos (JOHANSON; VAHLNE, 1977), podendo ocorrer por meio de investimentos mais tímidos ou mais agressivos (SOTO; ALVES; BULÉ, 2013).

O processo gradual de comprometimento com o mercado estrangeiro aumenta à medida que o conhecimento e experiência crescem (ALEM; CAVALCANTI, 2005). A entrada no novo mercado ocorre com um envolvimento inicial menor, para que, posteriormente, possa ser seguido por aumento no comprometimento de recursos da empresa com o país (ROSA, 2006). Dessa forma, a falta de conhecimento do mercado externo, mensurado através da quantidade de recursos investidos (FLORIANI E FLEURY, 2012), é considerado como um grande obstáculo para a internacionalização, podendo ser adquirido através de operações internacionais (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Logo, o modelo de Johanson e Vahlne, possui dois pressupostos básicos: aumentar o envolvimento da empresa no exterior e estabelecer operações sucessivas em outros países

(JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Em relação ao aumento do envolvimento, este pode ser relacionado com a existência da distância psíquica entre o país entrante e o de entrada. A distância psíquica, pode influenciar não apenas o local de investimento como também os métodos de entrada, de acordo com as diferenças do país de origem e o estrangeiro em termos de língua, cultura, relações familiares, hábitos, costumes, condições de negociação, desenvolvimento industrial, etc (SILVA; MORAES, 2013).

Há uma diferença entre a distância psíquica e a física, uma vez que aspectos culturais podem tornar um país mais próximo do outro pela facilidade de comercialização no local, independente de sua localização (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Dessa forma, a empresa deixa de explorar mercados próximos fisicamente, e elevam o seu comprometimento com mercados internacionais com uma distância psíquica menor. Em outras palavras, dão início à internacionalização em países psiquicamente próximos para depois expandir suas atividades para países mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Quanto maior a distância psíquica, maior a incerteza para a realização de investimentos em novos mercados (MENDONÇA; CUNHA, 2011).

2.3. *Networks* (Redes de Negócios)

O modelo de *Networks* revisa o mecanismo de internacionalização do Modelo Uppsala, afirmando que o sucesso do processo decorre do relacionamento da empresa com o mercado e a sua capacidade de desenvolver posições em redes no exterior, e não somente das características culturais e mercadológicas (MENDONÇA; CUNHA, 2011). Em outras palavras, o sucesso da internacionalização é consequência da quantidade e qualidade das redes de negócios internacionais nas quais a organização esteja inserida (SOTO; ALVES; BULÉ, 2013).

Esta abordagem elaborada pelos próprios autores do Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009), foca nos relacionamentos das redes de negócios. Dando continuidade ao Modelo de Uppsala, o Modelo de *Networks* defende que a internacionalização não depende apenas dos recursos utilizados pela empresa no mercado externo, mas também da rede de relacionamentos que esta possui (HEMAIS; HILAL, 2003).

A internacionalização é vista, então, como o resultado de esforços realizados pela empresa focal, a fim de melhorar ou defender a sua posição em uma rede de negócios (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). A empresa desenvolve posições internacionais a partir de redes no exterior, dessa forma, estas se internacionalizam para acompanhar a sua rede ou melhorar o seu relacionamento com a mesma (DIB; CARNEIRO, 2007).

Nesse sentido, a expressão "rede" representa um conjunto de atores ou nós interconectados, categorizados como organizações ou indivíduos, sendo que as relações que os unem podem assumir diversas formas, como aquelas entre: clientes, fornecedores, prestadores de serviços ou agências governamentais (COVIELLO; COX, 2007).

Para facilitar a análise da rede de negócios e a identificação e entendimento do papel de cada envolvido na mesma, existem alguns conceitos fundamentais descritos no Quadro 3.

QUADRO 3 – Conceitos para uso na análise das redes.

Conceito	Definição
Ator	Pessoas, setores, departamentos de uma empresa, corporações inteiras e até mesmo países que fazem parte de uma empresa.
Ligações	Linhas que conectam os pontos (atores) em representações gráficas.
Tamanho	Quantidade de ligações presentes entre atores de uma determinada rede.
Ator ponte	Ator da rede que permite conectar dois ou mais atores de grupos diferentes.
Subgrupos	Subconjuntos de atores de uma determinada rede, resultantes de aspectos que como a localização, funções, hierarquia, idade, nível cultural, idade ou sexo.
Papel	Padrões das relações existentes entre atores.

Fonte: Adaptado de Lago Júnior (2005) apud Silva (2013).

Esses conceitos, podem ser melhor compreendidos por meio da figura 2, que ilustra os conceitos usados para a análise das redes em um sociograma.

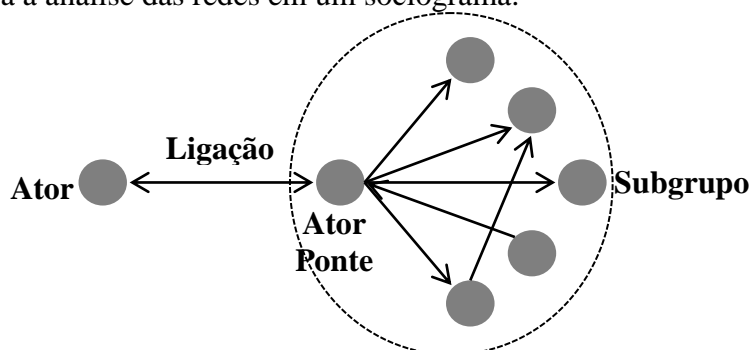


FIGURA 1 – Ilustração dos conceitos usados para a análise de redes.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Lago Júnior (2005) apud Silva (2013).

O mercado, assim, deve ser visto como uma rede de relacionamentos composta por atores ligados em arranjos (SOTO; ALVES; BULÉ, 2013). Devido à diversidade de arranjos, as indústrias criam oportunidades heterogêneas de modos de entrada no mercado externo, motivando empresas a possivelmente escolherem mercados e estratégias de entrada diferentes dos previstos no Modelo de *Uppsala*, através de relacionamentos nos novos mercados. Ainda segundo os autores, os relacionamentos de negócios e os relacionamentos pessoais são pontes de entradas em *networks* (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Esses relacionamentos podem ser melhor explicados através da sua contextualização. A empresa focal estabelece relações com diferentes atores, esses também mantêm relações com outros, e assim por diante, formando uma rede de negócios complexa, na qual o seu comportamento pode ser influenciado pelos integrantes desses relacionamentos. Essa influência nem sempre traz benefícios para a empresa, uma vez que pode ser positiva, quando as relações se complementam, ou negativa, quando dificulta ou compete com as demais. Os relacionamentos que promovem aprendizado, torna a empresa um *insider* na rede. Já os relacionamentos que não proporcionam o acesso a informações e não garantem uma posição relevante na rede, tornam a empresa um *outsider* (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Nesse contexto, as empresas tendem a estabelecer relações com outras empresas que também estão dispostas a cooperar e são mais confiáveis (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996). Essas relações devem ser benéficas entre os envolvidos, uma vez que, caso não sejam, esses podem vir a formar outros relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Sendo assim, as redes de negócios, que ligam as empresas, promovem conhecimentos sobre o relacionamento de firmas com o mercado, e conseqüentemente comprometimento para a realização da internacionalização. Dessa forma, a internacionalização passa a ser visualizada como o aproveitamento desses relacionamentos para a expansão dos negócios (HEMAIS; HILAL, 2003).

Diante do exposto, a decisão para a escolha do mercado internacional e do modo de entrada, deve levar em consideração não somente o nível de conhecimento da empresa sobre tais mercados, conforme apresentado pelo Modelo de Uppsala, mas também o nível de adaptação da complexidade, ou seja, a capacidade da firma de se adaptar à realidade do país e desenvolver as suas redes de negócios.

Resumindo, o Modelo de *Networks* foca mais nas interações entre atores e no seu aproveitamento, do que realmente nas decisões estratégicas de internacionalização envolvendo fatores e vantagens competitivas (JOHANSON; VAHLNE, 1992). Isto é, ao invés de relevar os fatos econômicos e o planejamento de entrada, o modelo enfatiza as relações entre os atores da rede de negócios e como estes influenciam na entrada de novas firmas no mercado estrangeiro (BJOORKMAN; FORSGREN, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso único, com abordagem qualitativa, foi o procedimento metodológico adotado neste trabalho. Buscou-se explicar o fenômeno estudado de forma global, a partir da sua observação de forma singular, como um processo dinâmico, considerando toda a sua complexidade e dentro do seu real contexto (YIN, 2005).

Delimitou-se como objeto de estudos modelos comportamentais de *Uppsala* e de *Networks* e, como contexto, a indústria da carne. A escolha deste setor industrial deve-se ao fato do Brasil se destacar na produção, exportação e consumo de carne. Para a seleção da empresa estudada, foi encaminhado por e-mail uma carta convite (Anexo 1) para três empresas de grande porte, com negócios internacionais. Uma delas, a escolhida por julgamento, apresentou um ambiente interno com a complexidade desejada para atender aos interesses da pesquisa. A caracterização da empresa pesquisada é apresentada no Quadro 4.

QUADRO 4 – Caracterização da empresa pesquisada.

Cargo do Respondente	Gerente de projetos de qualidade.
Período de coleta	De 22/05/2017 a 30/08/2017.
Setor/ Produtos	Alimento: Carnes, alimentos processados, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados.
Nº funcionários	100.000 colaboradores no mundo inteiro.
Atuação no exterior	Desde 1975, hoje atua em mais de 150 países, espalhados pelos 5 continentes.
Plantas industriais	53 unidades produtivas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O embasamento teórico para formulação deste projeto fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica, a fim de conhecer os principais modelos comportamentais de internacionalização disponíveis na literatura. Para isso, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: *internationalization*, *uppsala model*, *networks*. Estas foram introduzidas em base de dados renomadas para a artigos seminais e clássicos sobre o tema, como: SciELO, Journal of International Business Studies, Revista eletrônica de negócios internacionais (INTERNEXT), Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace (RACEF), entre outros.

Para estudar o fenômeno, foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários sobre o setor de carne foram coletados a partir de documentos e materiais divulgados pela própria empresa pesquisada, portais de notícias sobre o assunto e estatísticas divulgadas por instituições governamentais. Esse levantamento preliminar permitiu confirmar a importância do setor.

Após o levantamento dos dados primários e secundários, procedeu-se à tabulação das respostas e apresentação dos dados. As informações obtidas nas entrevistas foram transportadas para *softwares* especiais de estudo de redes. Primeiramente foi utilizado o UCINET 6 para Windows versão 6.620, que permite a elaboração de matrizes compatíveis com o formato do segundo *software* utilizado, o NetDraw 2.159, para ilustrar a rede em imagens.

Os resultados obtidos por meio da investigação empírica foram confrontados com o referencial teórico, a fim de identificar o modelo comportamental de internacionalização adotado pela empresa estudada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

As informações apresentadas nesta seção são provenientes de dados primários coletados através da aplicação de dois questionários, complementados por outros contatos com a empresa selecionada (troca de e-mails e telefonemas), além dos dados secundários divulgados pela mesma. O embasamento teórico para a elaboração dos questionários encontra-se no quadro 5.

Quadro 5 – Quadro de referência para elaboração dos questionários

Blocos de Perguntas	Autores
Histórico	Kotler; Keller (2006); Dib; Carneiro (2007).
Motivos	Simões (1997).
Localização dos Investimentos	Johnson; Vahle (1977); Argawal; Ramaswami (1992); Alem; Cavalcanti (2005); Kotler; Keller (2006).
Redes de Negócios	Johnson; Vahle (1990); Hemais; Hilal (2003); Coviello; Cox (2007).

Fonte: Elaborado pela autora.

a. Processo de internacionalização

A empresa estudada é uma das maiores companhias produtoras de alimentos do mundo e líder mundial na exportação de proteína animal. Fundada no Brasil no ano de 1934, a empresa

teve a sua primeira atividade internacional em 1975 na Arábia Saudita, com a exportação de carne de frango. No primeiro ano, também foram realizadas exportações para o Iraque, devido à alta demanda do local.

Apesar de não haver registros oficiais desse período, sabe-se que o governo brasileiro forneceu subsídio financeiro aos produtores e abatedouros de carne, provocando a sua produção excessiva, ou seja, a oferta de carne ultrapassou a demanda interna. Devido a isso, foi criada a União Nacional de Exportadores de Frango (UNEF), pela qual algumas empresas do setor se uniram para exportar o produto. O Oriente Médio, que tinha o maior mercado consumidor de carne de frango do mundo e, no período, vivenciava o “boom” do petróleo, estava apto a negociar com o Brasil, tornando-se um dos principais destinos da carne de frango brasileira.

Dessa forma, os motivos mais importantes que influenciaram a decisão da empresa de se internacionalizar foram: as limitações do mercado doméstico e os incentivos governamentais. Além disso, também foram citadas: necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, resposta à ações concorrentes e acompanhamento de clientes.

Ainda em 1990, já havia se tornado realidade o sucesso da empresa no exterior com a abertura de negócios em diversos países, como Argentina, China, Itália e Japão. Em 2000, a marca que já estava consolidada no Brasil, seguia sua expansão internacional, de forma agressiva, abrindo seu primeiro escritório no exterior, localizado na Inglaterra. Em 2010, a empresa se tornou a 3ª maior exportadora do Brasil, sendo a maior exportadora de aves e líder global na produção de proteína, com 9% da comercialização mundial. Nos anos seguintes, a empresa seguiu avançando no mercado internacional através da aquisição de outras empresas na Argentina, China, Kuwait, entre outros, e também com a inauguração da sua unidade produtiva no exterior mais recente em 2014, localizada nos Emirados Árabes Unidos.

Atualmente, a empresa conta com 35 unidades produtivas no Brasil, 9 na Argentina, 5 na Tailândia, 1 na Malásia, 1 no Reino Unido, 1 na Holanda e 1 nos Emirados Árabes Unidos para abastecer todas as regiões. Além disso, a comercialização e distribuição no mercado externo são coordenados por meio de escritórios comerciais no Reino Unido, França, Espanha, Itália, Áustria, Hungria, Holanda, Rússia, Singapura, Coreia do Sul, China, Japão, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Qatar, Omã, Kuwait, África do Sul, Argentina, Uruguai, Chile, Turquia e Malásia.

Devido a isso, foram definidas divisões territoriais estratégicas, sendo o Brasil o *headquarter* da empresa. Ao todo são seis regiões nas quais as atividades da empresa estão organizadas: Oriente Médio e Norte da África (MENA), África, Europa Ásia e América Latina (LATAM).

Ao ser questionado a respeito dos fatores mais importantes para a escolha do mercado externo, onde será realizada a internacionalização, o gestor entrevistado destacou: o grau de concorrência local, tamanho e crescimento do mercado destino, e facilidade de acesso a mercados internacionais e regionais. Também foram citados como fatores importantes da internacionalização os benefícios tributários e fiscais no país, existência de *clusters* ou arranjos produtivos locais, acordos de comércio do país com terceiros e acesso a economias

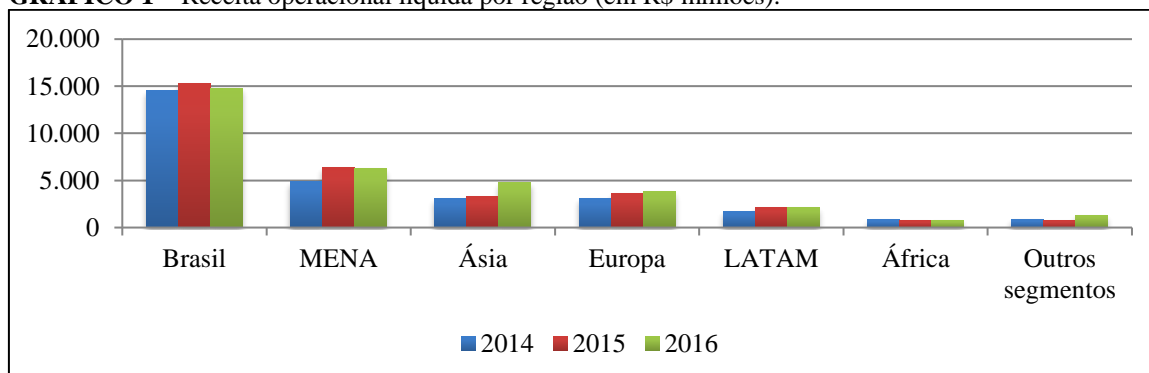
especializadas. Elementos como a distância geográfica, distância cultural, relações familiares, entre outros, foram citados como elementos não relevantes no processo.

Além da definição de onde investir, a empresa também deve definir como investir. Neste caso, o nível de investimento foi definido por vantagens de localização da empresa, sendo estas principalmente pelo potencial do mercado e do risco do investimento. O tamanho da empresa, capacidade de se desenvolver no local, acordos de comércio do país com terceiros e o risco contratual, também influenciam no modo de entrada na empresa no país estrangeiro.

b. Redes de negócios

Muito embora a análise econômica não seja o objeto desta pesquisa, a fim de permitir uma visão mais ampla das redes de negócios da empresa estudada, oferece-se uma dimensão da receita operacional líquida gerada em cada região de atuação da empresa (gráfico 1). Observa-se que o mercado externo vem ganhando importância no faturamento da empresa, frente ao interno, que em 2016 representou 43%, enquanto em 2014 representava 50%. Nota-se também que a divisão Mena, depois do Brasil, é a região mais importante e a Ásia a que vem apresentando maior crescimento.

GRÁFICO 1 – Receita operacional líquida por região (em R\$ milhões).



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

A fim de identificar os principais atores das redes de negócios da empresa estudada e como a sua matriz se relaciona com os demais países no exterior, e também de mapear as redes de negócios internacionais, para as principais regiões de atuação da empresa estudada, foi realizado o processamento dos dados coletados nos *softwares* UCINET 6 para *Windows* versão 6.620 e o NetDraw 2.159, e posteriormente uma análise das redes em sociogramas.

Na divisão MENA (Figura 2), que forma um subgrupo da rede com 18 atores (países), a matriz brasileira possui interação direta com 6atores, ou seja, 6 ligações. Mesmo sendo o Brasil o *headquarter* da empresa, os Emirados Árabes Unidos, por exercer o papel de unidade produtiva, possui certa autonomia para a negociação com países do Oriente Médio e norte da África, principalmente a Arábia Saudita, Catar, Kuwait, Omã e Turquia, atores que exercem o papel de filiais e escritórios locais.

A aquisição de outras empresas em outros países, como nos Emirados Árabes Unidos, Kuwait e Omã, permitiu aproveitar as redes de negócios locais para expandir as atividades da empresa. Neste caso, a empresa utilizou as redes de negócios para avançar na cadeia de valor

local e aproveitar os relacionamentos já existentes, que conta com os seguintes atores (colaboradores): a) Grandes distribuidores; b) Lojas pequenas (comércio tradicional); c) Varejo; d) *Food service*; e) Atacado; f) Outras empresas.

A divisão Ásia (Figura 3) forma um rede com 21 atores (países), sendo Tailândia e Malásia atores importantes por exercerem o papel de unidades produtivas e China, Cingapura, Coreia do Sul e Japão por terem o papel de sedes de filiais da empresa. Neste subgrupo, o Brasil possui ligações com 7 atores (países).

Além das networks formadas com o varejo na região e outras empresas, a formação de *joint ventures* foi positiva para aproveitar redes de negócios já existentes na Ásia e aumentar o seu nível de internacionalização na região, como os mercados de produtos *halal* e também para atender necessidades específicas locais.

O subgrupo da Europa (Figura 4), que também forma uma divisão estratégica territorial com 38 atores (países), possibilita a ligação da matriz brasileira com 8 atores. Nesta divisão, a empresa conta com atores que exercem o papel de unidades produtivas no Reino Unido e na Holanda, atores que tem o papel de filiais na Áustria, Espanha, França, Hungria e Itália, e os demais países são alcançados através de atores que possuem o papel de exportações.

A rede de negócios formada nesta divisão permite oferecer itens mais próximos dos sabores locais e desenvolve-los de forma mais rápida. Os principais atores (colaboradores) da rede europeia são: a) Companhias de processamento de alimentos; b) Operadores de *food service*; c) Distribuidores locais; d) Distribuidores selecionados, que revendem para processadores, operadores de *food service* e varejistas.

Apesar da baixa participação da divisão LATAM (Figura 5) na receita operacional líquida, a região apresenta uma forte concentração de unidades produtivas, todas estas localizadas no ator Argentina. Dessa forma, a Argentina exerce o papel de unidade produtiva, Chile, Paraguai e Uruguai possuem o papel de escritórios locais, e os demais países do subgrupo recebem o papel de exportações, promovem a ligação da matriz brasileira com 31 atores (países) no total. Os seguintes atores (colaboradores) foram identificados como integrantes da rede de negócios da empresa na América do Sul: a) *Tradings*, que revendem produtos para distribuidores; b) Grandes varejistas; c) Supermercados; d) Distribuidores, que revendem para pequenos varejistas; e) Parcerias com distribuidores exclusivos, que revendem para canais tradicionais.

Em contrapartida, apesar da divisão África (Figura 6) ser um subgrupo com 33 atores (países), a matriz brasileira possui apenas 1 ligação direta com um ator deste subgrupo, a África do Sul, que exerce o papel de escritório e é o maior nível de investimento da região. Nesta divisão, os relacionamentos não são bem desenvolvidos, fazendo com que a comercialização de produtos da empresa dependa da venda direta à distribuidores com maior capacidade de distribuição.

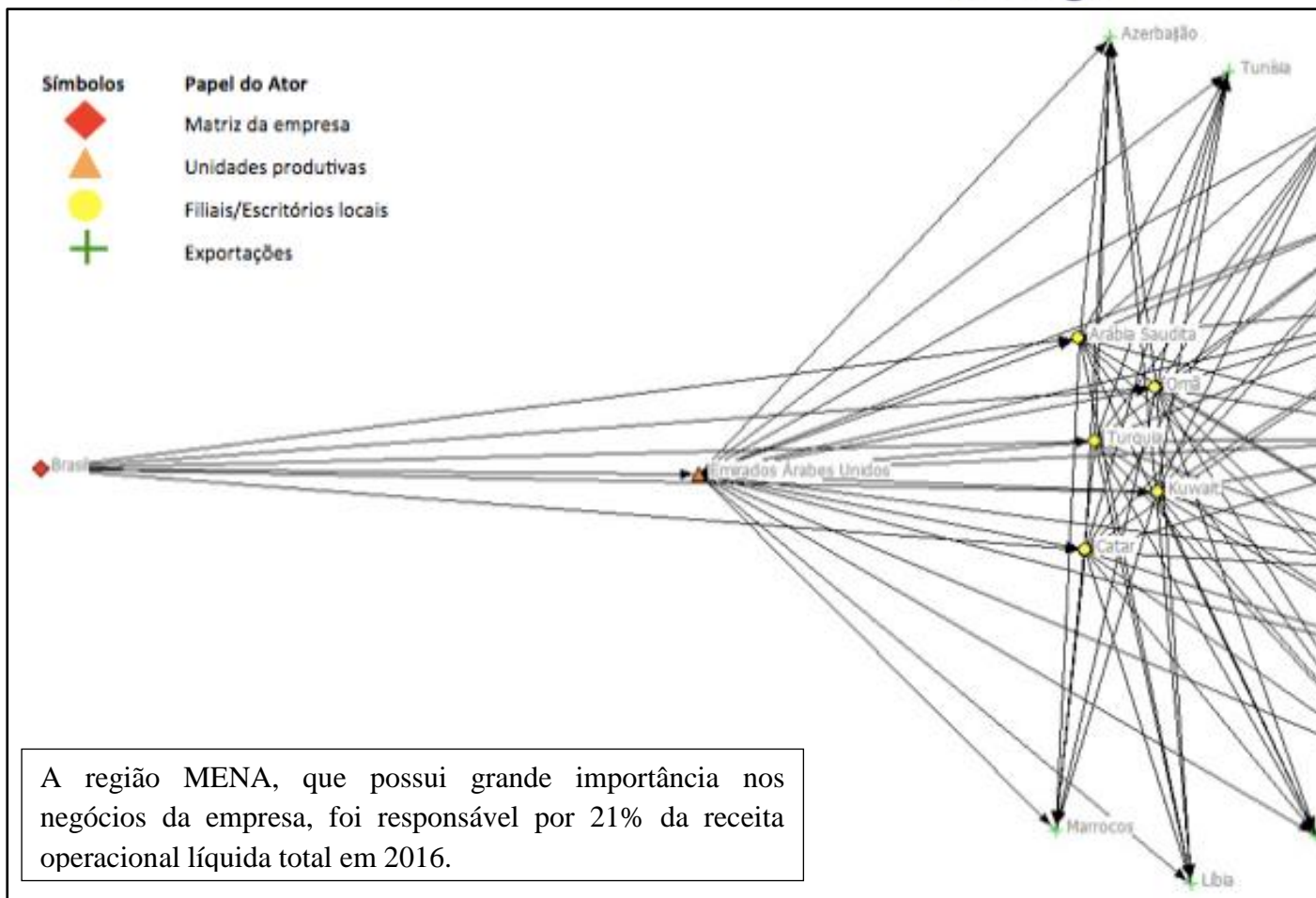


FIGURA 2 – Rede de negócios da empresa agroindustrial escolhida para o estudo de caso na divisão territorial estrangeira.
 Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

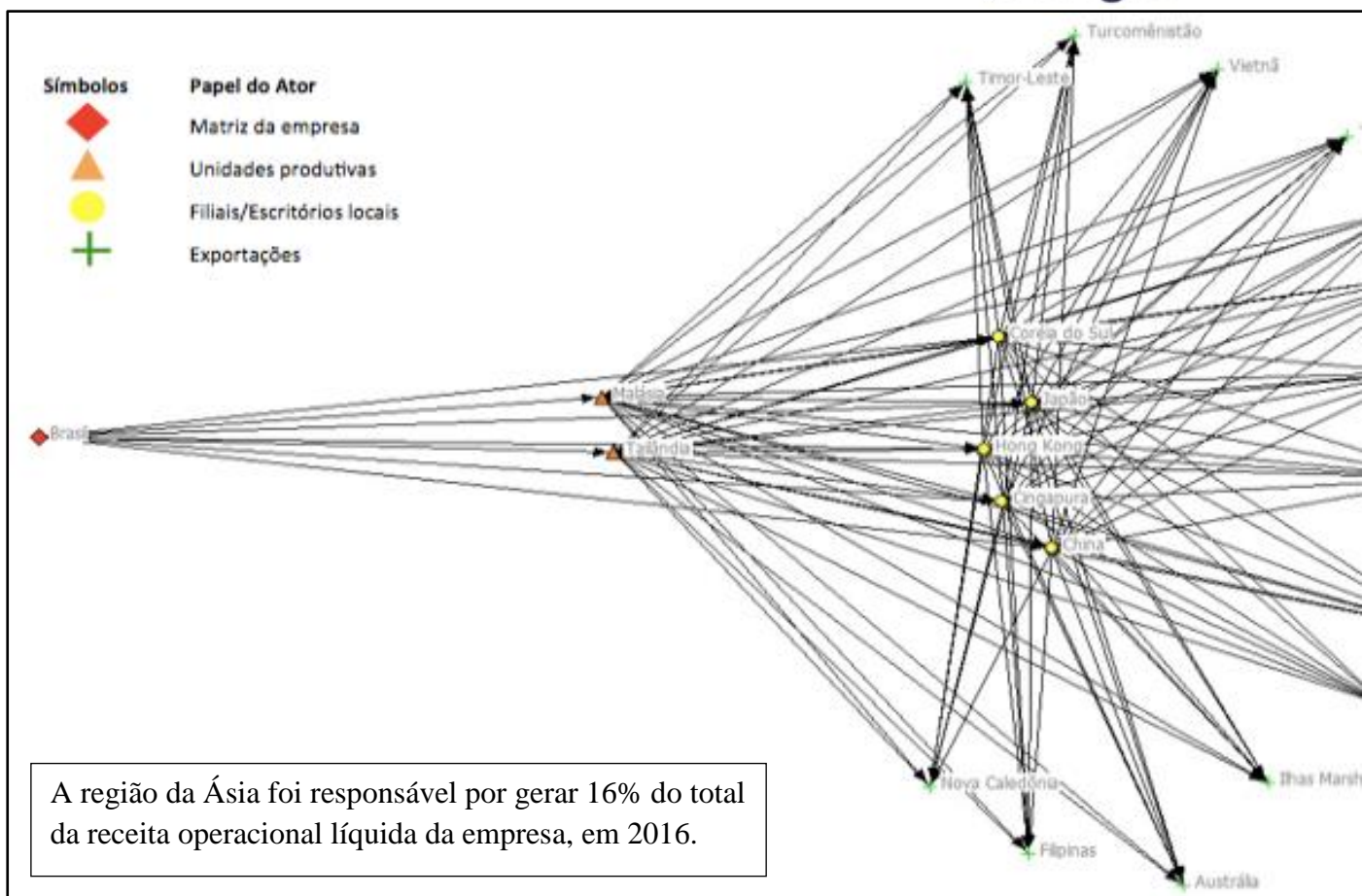


FIGURA 3– Rede de negócios da empresa agroindustrial escolhida para o estudo de caso na divisão territorial est...
 Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

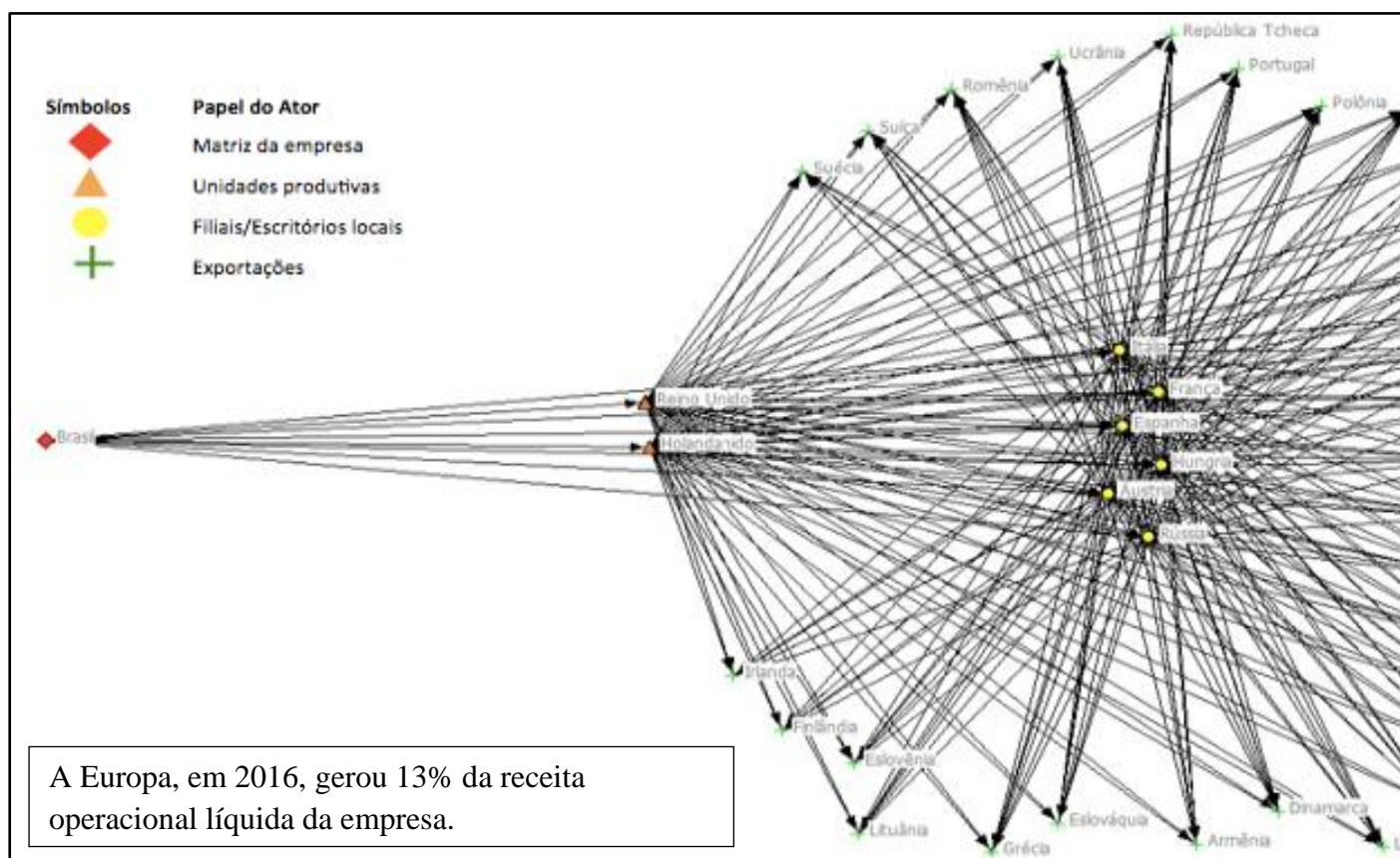


FIGURA 4 – Rede de negócios da empresa agroindustrial escolhida para o estudo de caso na divisão territorial. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

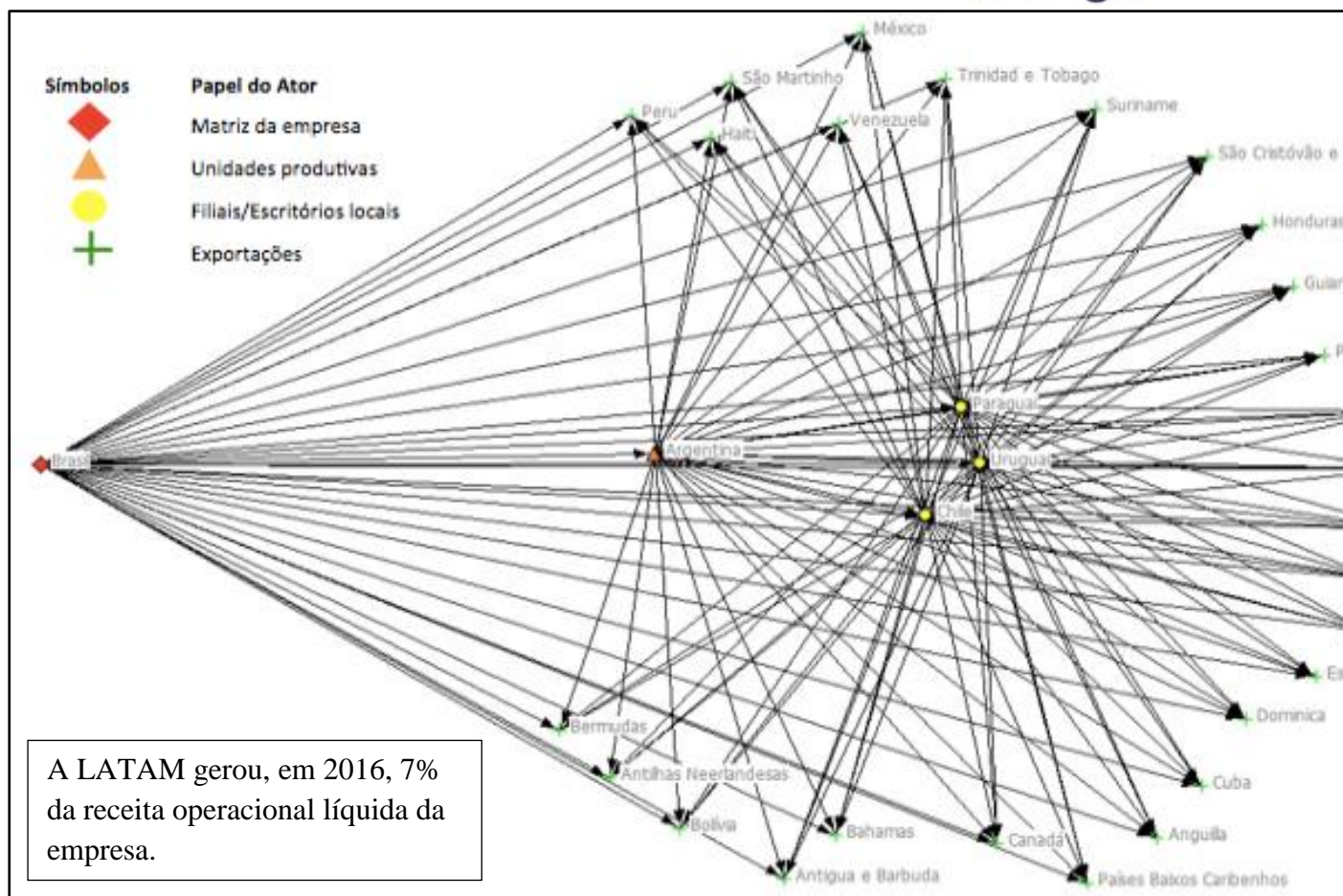


FIGURA5 – Rede de negócios da empresa agroindustrial escolhida para o estudo de caso na divisão territorial. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

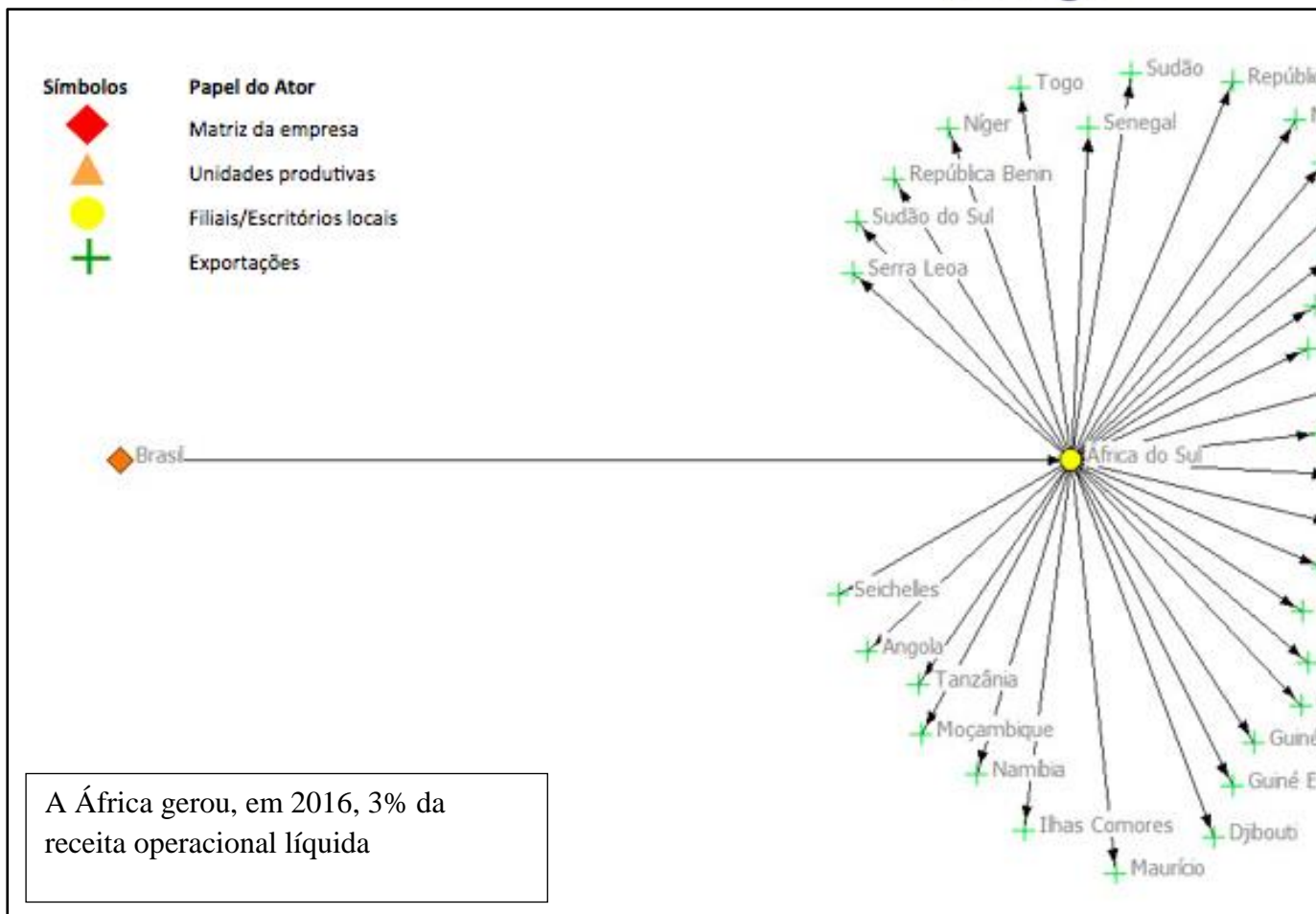


FIGURA6 – Rede de negócios da empresa agroindustrial escolhida para o estudo de caso na divisão territorial. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de informações fornecidas pela empresa.

c. Valores exportado

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral estudar o processo de internacionalização empreendido por uma empresa agroindustrial brasileira, à luz dos modelos comportamentais *Uppsala* e *Networks*, a fim de analisar o percurso da empresa e possíveis implicações. Como objetivos específicos, buscou-se: sistematizar, teoricamente, os modelos comportamentais, descritivos e explanatórios de internacionalização de empresas visando a confecção de questões futuras abordadas no estudo; identificar os principais atores das redes de negócios da empresa estudada e como a sua matriz se relaciona com os demais países no exterior; e mapear as redes de negócios internacionais, para as principais regiões de atuação da empresa estudada, a fim de representar a sua configuração.

O estudo das redes de negócio da empresa selecionada através da coleta de dados secundários e questionários aplicados com um gestor da empresa, permitiram o seu desdobramento em algumas conclusões. Conclui-se, então, que a trajetória de internacionalização apresentada pela empresa sintoniza-se com as premissas do Modelo de Uppsala, considerando alguns aspectos das redes de negócios, uma vez que esta deu início às suas atividades no exterior através de exportações, realizou investimentos graduais no mercado externo e hoje possui altos níveis de investimentos em alguns países. Além disso, foi dado destaque pelo entrevistado, às redes de negócio e sua contribuição na comercialização de produtos e permite avançar na cadeia de negócios local, por meio do relacionamento positivo entre os colaboradores de cada país.

Dessa forma, o trabalho apresenta contribuições em diferentes âmbitos: para a academia, através da utilização do software como uma inovação pouco difundida para estudar a internacionalização; para a empresa estudada, por permitir a visualização de seus negócios internacionais em forma de redes de negócios para facilitar a tomada de decisões; e para outras empresas também, que podem utilizar esse estudo de caso para se apoiar durante o seu processo de internacionalização.

Ainda assim, os modelos comportamentais de internacionalização não foram suficientes para explicar a atuação estratégica da empresa e os seus movimentos no mercado internacional, uma vez que não existe uma relação lógica entre o volume comercializado, a receita líquida de cada região e o nível de investimento realizado na mesma. A região MENA, que é destaque nos negócios da empresa pelo volume comercializado e receita operacional líquida, é responsável por apenas 1 unidade produtiva da empresa. Já a LATAM, que possui 9 unidades produtivas na região, não contribui significativamente com os resultados da empresa, ou seja, não justifica o investimento recebido. Essa relação tornou-se bastante evidente, graças à visualização gráfica das redes que permitiu uma comparação direta entre elas.

À vista disso, como sugestões para próximos trabalhos referentes ao tema, sugere-se: análise mais aprofundada da região de maior destaque, a MENA, para compreender os fatores de sucesso; análise de internacionalização de uma empresa agroindustrial, a partir dos modelos econômicos; e a validação de uma nova ferramenta de gestão para entender o processo de internacionalização de empresas.

Nesse sentido, os resultados apresentados contemplam os objetivos estabelecidos no início da pesquisa e evidenciam a importância da matriz brasileira no mercado externo, sendo responsável pela transferência de valor para outras regiões, e também das regiões que a empresa atua para os negócios da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 10, p. 347-363, 2002.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA (ANUALPEC). São Paulo: FNP Consultoria e Agroinformativos, 2017.
- BJÖRKMANN I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p.200-212, 2000.
- BRUNHARA, A. O processo de internacionalização da totvs: estudo de caso da aquisição da mexicana sipros e as aderências às teorias à luz do modelo de whitelock. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (INTERNEXT)**. São Paulo, v.8, n.2, p.99-112, 2013.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (INTERNEXT)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- COVIELLO, N. E.; COX, M. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 113-132, 2007.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Curitiba, v. 16, n. 3, p. 438-458, Jun., 2012.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar., 2003.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internalization in industrial systems: a network approach. In: Hood, N.; Vahlne, J. (Eds.). **Strategies in global competition**. Croom Helm, 1988.



- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increased market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 305-322, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n.4, p. 411-431, 2009.
- LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. O processo de internacionalização: uma análise qualitativa de duas exportadoras do Nordeste. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace (RACEF)**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2015.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, 1996.
- MENDONÇA, A.; CUNHA, S. Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação. **Espacios**, v. 32, n. 3, 2011, p 35.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaco, 2005.
- ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. York: Lexington Books, 1994.
- ROSA, P. R. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso**. Porto Alegre: Atlas, 2006.
- SILVA, S. F. **Redes Sociais de Gerentes de Empresas: Relacionamentos que Auxiliam no Desenvolvimento das Agroindústrias de Açaí**. Belém: SA, 2013.
- SILVA, R. A.^[1]; MORAES, W. F. A. A evolução do Modelo de Uppsala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM (INTERNEXT)**, São Paulo, v.8, n.3, p.63-80, 2013.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343–370, 2010.
- SIMÕES, V. C. Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação? **Economia & Prospetiva**, v.2, n.6, p. 145-160, 1997.
- SOTO, F.; ALVES, J.; BULÉ, A. Análise do processo de internacionalização da IBQ Britanite sob a ótica da abordagem comportamental. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM (INTERNEXT)**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 40-58, 2013.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.