



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



CAMILA BALBELA CONSONI

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS
DO SETOR AVÍCOLA GAÚCHO.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre

2009



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



CAMILA BALBELA CONSONI

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS
DO SETOR AVÍCOLA GAÚCHO.

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C755p Consoni, Camila Balbela
Processo de internacionalização : um estudo em
empresas do setor avícola gaúcho / Camila Balbela
Consoni. – Porto Alegre, 2009.
114 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) –
Fac. de Administração, Contabilidade e Economia,
PUCRS.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Cardozo Ferreira.

1. Administração de Empresas. 2. Comércio Exterior –
Rio Grande do Sul. 3. Agroindústria (Administração).
I. Ferreira, Gabriela Cardozo. II. Título.

CDD 382.098165

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

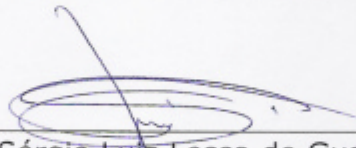
Camila Balbela Consoni

"PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR AVÍCOLA GAÚCHO."

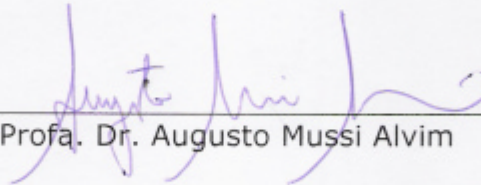
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31 de agosto de 2009, pela Banca Examinadora.

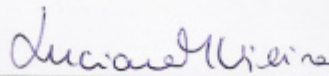
BANCA EXAMINADORA:



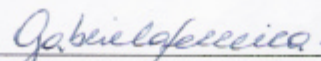
Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão



Profa. Dr. Augusto Mussi Alvim



Prof. Dr. Luciana Marques Vieira



Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira
(Orientadora)

Dedico este trabalho aos meus pais,
irmãos e namorado.

AGRADECIMENTOS

À minha professora orientadora, Dra. Gabriela Cardozo Ferreira, por tornar este trabalho possível.

Aos meus pais, Jacinta e Gilberto, por terem prezado pela minha educação nos momentos mais difíceis.

Aos meus irmãos, Tati, Betinho, Jack e Gabi, por das mais estranhas maneiras terem me transmitido inúmeros ensinamentos.

Ao Thierry Rios, Rodrigo Orsoletta e família TECON Rio Grande, pela minha transferência para Porto Alegre, experiência profissional, *networking* para as entrevistas e compreensão nos momentos de ausência.

Aos professores e colegas do mestrado, pelos valiosos conhecimentos e discussões dentro e fora da sala de aula.

Ao Sr. Heitor José Müller e Empresa B, por terem disponibilizado seu tempo e materiais para a pesquisa.

Aos meus amigos, por terem me apoiado nesta empreitada e não terem me abandonado por ter dormido nos poucos filmes que assistimos nestes últimos anos.

Ao Marcelo, meu grande amor, meu grande amigo, motivação para todo meu esforço e minha busca por ser uma pessoa melhor. Por toda ajuda, por toda compreensão, por tudo.

*“Talvez eu esteja certo, talvez eu esteja
errado, mas eu sou um otimista: as
criancinhas do mundo continuam
nascendo... e todas elas com boquinhas.”*

Heitor José Müller

RESUMO

O comércio internacional cada vez mais se concretiza como fonte de recursos e negócios para as empresas que dele passam a participar. Um dos maiores segmentos exportadores do estado do Rio Grande do Sul, o setor avícola gaúcho figura entre os três maiores do Brasil, que por sua vez, é o maior pólo exportador de aves e derivados do mundo. O objetivo deste trabalho é analisar o Processo de Internacionalização de empresas do setor avícola gaúcho. Para desenvolver este trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória com base no método de estudo de caso múltiplo. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com executivos de duas grandes empresas do setor e análise documental. As entrevistas foram realizadas com um roteiro baseado no Modelo de Uppsala, modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) que explica as atividades internacionais das empresas e relaciona fatores da internacionalização e demais teorias estudadas. A análise de resultados indica que o Modelo de Uppsala teve elementos percebidos nos processos de internacionalização das avícolas gaúchas, tendo inclusive sido identificado em pelo menos uma das duas empresas. Também foi possível identificar os ganhos que a utilização de tal Modelo propicia, como por exemplo, a redução do risco, o incentivo ao planejamento estratégico e a busca pelo conhecimento e experiência no mercado internacional. As conclusões do trabalho indicam que o Modelo continua válido, podendo até ser expandido com novas variáveis pelos seus próprios autores em pesquisa mais recente.

Palavras-Chave: Processo de Internacionalização, Modelo de Uppsala, *know-how* e setor avícola gaúcho.

ABSTRACT

International trade has been increasingly realized as a source of resources and business for companies that join this foreign trade. One of the major exporting segments of the state of Rio Grande do Sul, the poultry industry is among the top three in Brazil, which in turn, is the largest exporter of poultry and offal from the world. The objective of this study is to analyze the internationalization process of firms in the gaúcho poultry industry. The research method used was the multiple case study. Data were collected from semi-structured interviews with executives from two companies in the industry and document analysis. The interviews were carried out with a roadmap based on the Uppsala Model, which was developed by Johanson and Vahlne (1977) and explains the international activities of firms. The analysis of results indicates that the Uppsala Model is applicable in the internationalization process of gaúcho poultry, including being identified in at least one of the two companies. It was also possible to identify the gains that the use of this model provides, for example, reducing the risk, the incentive to strategic planning and the search for knowledge and experience in the international market. The findings of the study indicated that the model remains valid and may even be expanded with new variables by their authors in later research.

Key Words: Internationalization Process, Uppsala Model, know-how and gaúcho poultry industry.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3	OBJETIVOS.....	17
3.1	Objetivo Geral.....	17
3.2	Objetivos Específicos.....	20
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
4.1	Globalização.....	18
4.2	Internacionalização.....	21
4.3	Modos de Entrada.....	25
4.3.1	Exportação.....	26
4.3.2	Licenciamento.....	26
4.3.3	Alianças Estratégicas.....	27
4.3.4	Aquisição.....	28
4.3.5	Estabelecimento de Nova Subsidiária.....	28
4.4	Teorias de Internacionalização.....	30
4.4.1	Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	30
4.4.2	Teoria do Poder de Mercado.....	31
4.4.3	Teoria da Internalização.....	32
4.4.4	Teoria Eclética.....	32
4.5	Dificuldades no Processo de Internacionalização.....	33
4.6	Processo de Internacionalização e o Modelo de Uppsala.....	40
4.6.1	Limitações do Modelo de Uppsala.....	46
4.7	Esquema Conceitual do Estudo.....	47
5	METODOLOGIA.....	50

5.1 Estratégia de Pesquisa.....	50
5.2 Delineamento de Pesquisa.....	51
5.2.1 Definição das variáveis de estudo.....	52
5.2.2 Unidades de Análise.....	54
5.2.3 Coleta de Dados.....	55
5.2.4 Análise e Interpretação dos Dados.....	57
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
6.1 Caso 1 – Empresa A.....	58
6.1.1 A empresa.....	58
6.1.2 Análise do Caso.....	60
6.1.2.1 Razões para Internacionalização.....	62
6.1.2.2 Etapas do Processo de Internacionalização.....	63
6.1.2.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização.....	72
6.1.2.4 Ações Determinantes.....	73
6.2 Caso 2 – Empresa B.....	74
6.2.1 A empresa.....	74
6.2.2 Análise do Caso.....	75
6.2.2.1 Razões para Internacionalização.....	75
6.2.2.2 Etapas do Processo de Internacionalização.....	77
6.2.2.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização.....	82
6.2.2.4 Ações Determinantes.....	83
6.3 Análise Comparativa dos Casos.....	85
6.3.1 Razões para Internacionalização.....	86
6.3.2 Etapas do Processo de Internacionalização.....	86
6.3.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização.....	89
6.3.4 Ações Determinantes.....	90
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
7.1 Conclusões.....	92
7.2 Limitações à presente pesquisa.....	96
7.3 Recomendações para estudos futuros.....	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICES.....	103
ANEXOS.....	109

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas tecnologias de transporte e comunicação permitiu a consolidação do acesso rápido e viável a todos os lugares do planeta. Este aspecto representou a disseminação de práticas e conceitos do que se conhece hoje por Globalização. Antes de ser vista como um problema, a Globalização apresenta-se como uma oportunidade para aqueles que se mostrarem capazes de atuar em suas regras.

O segmento avícola gaúcho, consolidado como fornecedor tradicional do mercado brasileiro, apresenta hoje ganhos consideráveis também com a crescente demanda gerada pelo aumento populacional global. O produto em questão favorece a expansão internacional do setor, posto que localidades de demografia acentuada como Oriente Médio, África, Ásia e Rússia precisam inevitavelmente buscar outros meios de aquisição de alimentos, uma vez que sua produção interna fica muito aquém de seu alto consumo.

Neste contexto, e almejando responder a uma questão fundamental – **como se desenvolveu o Processo de Internacionalização das empresas do segmento avícola do RS?** –, foi feito um estudo de caso múltiplo em empresas tradicionais do setor avícola do Rio Grande do Sul atingindo, então, seu objetivo principal e analisando os referidos processos de penetração no mercado internacional.

Em decorrência, foi intenção deste trabalho também identificar as razões que impulsionaram o Processo de Internacionalização das empresas, bem como descrever as etapas do Processo de Internacionalização; suas dificuldades; e, ao fim, elencar as principais ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização.

Além desta seção, este estudo foi composto pela delimitação do tema e definição do problema; panorama do setor avícola; fundamentação teórica que delimita as bases

conceituais sob as quais foram realizadas as pesquisas; descrição detalhada da metodologia de pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A carne de frango é a segunda mais produzida e consumida do mundo, segundo pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). Este mesmo estudo projetou que em 2014 o frango passará a liderar o ranking, ultrapassando a carne suína. A tabela a seguir indica um comparativo histórico entre os maiores atores deste setor.

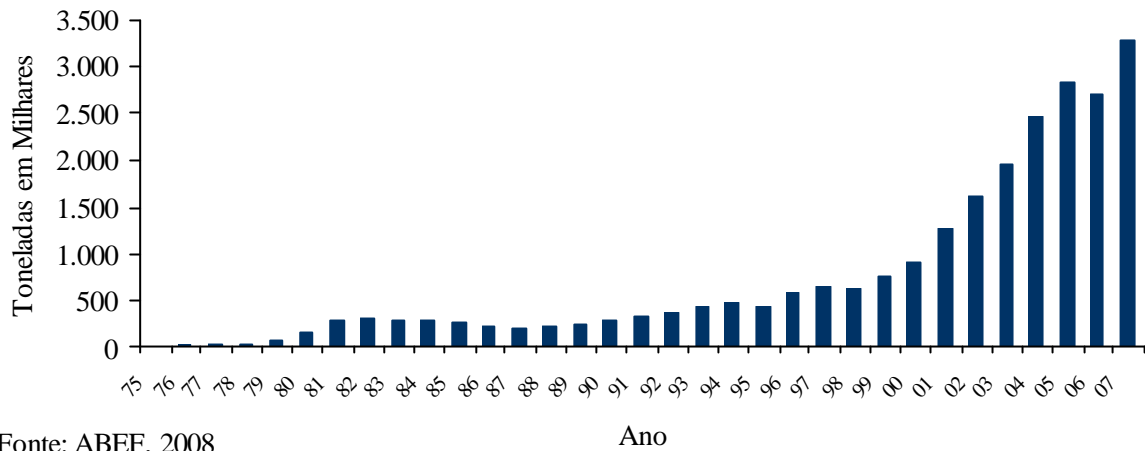
Tabela 1 - Produção Mundial de Carne de Frango

PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO PRINCIPAIS PAÍSES (1999 - 2007**)						
Mil toneladas						
ANO	EUA	CHINA	BRASIL	EU	MÉXICO	MUNDO
1999	13.367	8.550	5.526	6.614	1.784	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	7.606	1.936	50.097
2001	14.033	9.278	6.736	7.883	2.067	52.303
2002	14.467	9.558	7.517	7.788	2.157	54.155
2003	14.696	9.898	7.843	7.512	2.290	54.282
2004	15.286	9.998	8.494	7.627	2.389	55.952
2005	15.869	10.200	9.200	7.736	2.498	59.092
2006*	16.162	10.350	9.336	7.425	2.610	60.090
2007**	16.413	10.520	9.700	7.530	2.724	61.162
Crescimento	22,79%	23,04%	75,53%	13,85%	52,69%	28,62%

* Preliminar ** Previsão

Fonte: USDA; ABEF, 2008

No Brasil, a exportação de carne de frango teve seu início em 1975, com um volume anual de 3.469 toneladas, segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF). Uma década mais tarde, o volume deste produto atingia 273.010 toneladas/ano. Este valor praticamente dobrou nos anos seguintes, e manteve um crescimento acentuado até o grande salto a partir de 2000, quando beirou a fronteira de 1.000.000 de toneladas/ano, conforme demonstração no gráfico que segue (Anexo A).

Gráfico 1 - Evolução da Exportação de Frango no Brasil

Fonte: ABEF, 2008

A partir de 2004, o país atingiu a liderança mundial de exportação de carne de frango, como expressa tabela abaixo. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a carne de frango figura entre os cinco produtos mais importantes na Balança Comercial do país, com um valor *Free On Board* (FOB – valor da mercadoria no porto de origem) de US\$ 883.069.046,00 em 2007 e US\$ 667.977.995 em 2006 (Anexo B).

Tabela 2 - Exportação Mundial de Carne de Frango

EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO						
PRINCIPAIS PAÍSES (2000 - 2007**)						
Mil toneladas						

ANO	BRASIL	EUA	UNIÃO EUROPEIA			MUNDO
			EUROPEIA	TAILÂNDIA	CHINA	
2000	907	2.231	774	333	464	4.856
2001	1.265	2.520	726	392	489	5.527
2002	1.625	2.180	871	427	438	5.702
2003	1.960	2.232	788	485	388	6.023
2004	2.470	2.170	813	200	241	6.055
2005	2.846	2.360	755	240	331	6.791
2006*	2.713	2.454	620	280	350	6.470
2007**	3.203	2.508	685	280	365	6.737

* Preliminar ** Previsão

Fonte: USDA; ABEF, 2008

Seus principais mercados são, em ordem decrescente, União Européia, Oriente Médio, América do Sul, África, Ásia e Rússia (ABEF, 2008). Uma pesquisa publicada pela

Assessoria de Gestão Estratégica (AGE, 2008) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) aponta crescimento nas exportações de carne de frango de 3,49% ao ano, no período de 2007/08 a 2017/18.

Ao projetar-se a estes mercados depara-se o setor avícola gaúcho com uma série de peculiaridades as quais deve adaptar-se e/ou confrontar. São elas a existência de subsídios, a necessidade de acordos internacionais, a transposição de barreiras fitossanitárias, tributárias e de outras naturezas e a adequação a demandas de cada cliente.

No campo dos subsídios ao exportador avícola, o governo brasileiro oficialmente oferece suporte técnico mediante a própria estrutura do Ministério da Agricultura e, mais especificamente, com o Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA). Em atividade desde 1994, o PNSA desenvolveu programas sanitários para controle de doença de Newcastle, Salmonelas e Micoplasmas. Sua criação deu-se a partir da Portaria Ministerial nº 193 de 19 de setembro de 1994.

Esta atuação auxilia também na transposição de um grande número de barreiras levantadas pelo mercado internacional com as mais diversas finalidades. Encontram-se barreiras principalmente de natureza tributária (impostos incidentes sobre o comércio internacional), fitossanitária (higiene e sanidade do produto comercializado), legal (cotas de exportação e restrições a certos mercados) e barreiras culturais (exigências específicas no processo de abate e embalagem).

Um exemplo de barreira (fitossanitária) que modificou durante certo tempo a dinâmica do comércio avícola mundial foi o surgimento e tentativa de detenção da influenza aviária. O combate a este mal ergueu uma série de novas exigências (barreiras) que limitaram a participação de alguns países e abriu espaço para o crescimento de outros não atingidos. No caso do Brasil, apesar da gripe aviária ser considerada exótica (conforme MAPA), a

desconfiança e a rigidez de certas barreiras acabaram causando retração também nas exportações nacionais de frango em 2006.

Parte das referidas barreiras pode ser transposta com a atuação dos órgãos governamentais na composição de acordos entre país exportador e importador. Tais acordos, estabelecidos por contatos entre os ministérios de agricultura dos países envolvidos, abordam todas as exigências (e suas soluções) que serão cobradas durante os processos de exportação do produto.

Frente ao panorama atual, esses obstáculos precisam ser contornados para que empresas do setor avícola gaúcho que pretendam ingressar no mercado externo sejam capazes de ter êxito em seu novo empreendimento.

Justifica-se esta pesquisa por apresentar o setor avícola brasileiro uma posição internacional consolidada e crescente. Esta pesquisa trará à academia uma análise dos processos de internacionalização validados por um dos setores mais importantes da economia nacional, oferecendo uma visão concreta das teorias estudadas.

Com isso, serão destacados os motivos determinantes para que o Processo de Internacionalização deste segmento mantenha-se crescente. A partir deste resultado da pesquisa há margem para que se busque o aproveitamento destas conclusões para destacar as ações recorrentes e efetivas e criar subsídios para novas entrantes e outros setores também lograrem êxito em suas internacionalizações. Ainda, com o mapeamento das dificuldades enfrentadas no Processo de Internacionalização, buscará ser viabilizada uma melhor chance de antecipação e contingenciamento de situações adversas por parte das empresas.

Quanto à escolha do mercado exportador avícola gaúcho, esta se deu por ser um segmento consolidado no mercado internacional, estando o Rio Grande do Sul em uma posição de destaque dentre os estados exportadores do país que detém o primeiro posto no âmbito mundial (ABEF, 2008). O estado é o terceiro maior exportador de carne de frango do

país, ficando atrás de Santa Catarina e Paraná. No ano de 2007, participou com aproximadamente 20% da exportação total, segundo dados da AliceWeb/MDIC.

É fundamental reconhecer e identificar dificuldades existentes nos processos de internacionalização, direcionando à avaliação ao setor escolhido. A visualização das dificuldades será de grande valia para o desenvolvimento de alternativas para sua transposição.

Com base neste panorama e com a finalidade de atingir os objetivos do estudo, tem-se o questionamento central deste trabalho – **como se desenvolveu o Processo de Internacionalização das empresas do segmento avícola do RS?**. Complementarmente, apresentam-se algumas indagações para atender aos objetivos específicos: como se deu o Processo de Internacionalização das empresas do setor avícola do RS? Quais as razões que impulsionaram o Processo de Internacionalização das empresas? Que etapas compuseram este processo? Quais foram as dificuldades encontradas pelas empresas? Quais foram as ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar o Processo de Internacionalização das empresas do setor avícola do RS.

3.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo do estudo, foram enumerados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as razões que impulsionaram o Processo de Internacionalização das empresas;
- b) descrever as etapas do Processo de Internacionalização;
- c) mapear as dificuldades encontradas pelas empresas em seus processos de internacionalização;
- d) elencar as ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentada a base teórica que sustenta este estudo. Este capítulo abordará Globalização; Internacionalização; Modos de Entrada; Teorias de Internacionalização; e Processo de Internacionalização e o Modelo de Uppsala.

4.1 Globalização

O fenômeno da Globalização desencadeou significativas transformações nos meios econômicos. O desenvolvimento da tecnologia, em especial nas áreas de telecomunicações e logística, reduziu a influência das distâncias geográficas e ampliou o espectro de atuação das empresas. Neste contexto o comércio não orbita os países em especial, mas sim as empresas que fazem deles seu foco de atuação (ARMANDO; FISCHMANN, 2004).

Opina neste sentido Bassi (1998), ao afirmar que a Globalização se trata de um processo integrativo de larga escala, com influência nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Tal abrangência acaba por transformar pessoas, organizações e estados, modificando as bases pelas quais estes atuam em seus meios habituais.

Complementam esta visão Held e McGrew (2001), ao dizer que o processo de globalização origina uma mutação cognitiva, apresentando-se através da conscientização popular crescente do modo como os acontecimentos, mesmo os mais remotos, afetam uns aos outros, bem como em percepções públicas da redução do tempo e do espaço geográfico.

Em outras palavras:

“[...] sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos globais, de tal monta que Estados e sociedades ficam cada vez mais enredados em sistemas mundiais e redes de interação. Em consequência disso, ocorrências e fenômenos distantes podem passar a ter sérios impactos internos, enquanto os acontecimentos locais podem gerar repercussões globais de peso. Em outras palavras, a globalização representa uma mudança significativa no

alcance espacial da ação e da Organização sociais, que passa para uma escala inter-regional OU intercontinental”. (HELD; McGREW, 2001:11-12)

Em um sentido mais complexo e na tentativa de desmistificar alguns componentes da percepção popular do termo “Globalização”, Beck (1998) distingue tal figura de outras duas relativamente similares, Globalismo e Globalidade. Relativamente à globalização, o autor lhe define como sendo um pacote de processos pelos quais os Estados-nação soberanos se relacionam de forma interdependente, através de órgãos transnacionais, levando em consideração para tais relações as suas respectivas probabilidades de poder, orientações e identidades.

Já por Globalismo, a percepção de Beck (1998) é de que a dominação da esfera econômica sobre as demais é nociva e acaba por tolher o sucesso e a soberania dos Estados-nação. Este aspecto negativo do Globalismo é comumente atribuído à Globalização nos diálogos informais e mesmo na mídia, justificando a preocupação do autor por sua distinção.

Finalmente, sobre Globalidade, lhe conceitua através da impossibilidade de qualquer país viver à margem dos restantes. Neste prisma, nada do que ocorre no planeta tem razoáveis possibilidades de ser um sucesso localmente delimitado. É a chamada “sociedade mundial”.

As diferentes percepções do conceito da Globalização talvez sejam explicadas por tratar-se de um fenômeno histórico e permeado pelos atores dominantes e suas ideologias.

Pensam neste sentido Mazo, Teixeira e Hernandes (2004):

“[...] pode-se ver que historicamente a globalização é um processo cíclico que reflete a predominância social de cada época. Assim, em cada período histórico ela possui características próprias. A globalização moderna difere das anteriores por estar baseada no elevado avanço tecnológico e na expansão capitalista levada a cabo principalmente por pressões dos países industrializados. Assim a globalização é um processo ao mesmo tempo em que é resultante de outros processos: expansão capitalista e expansão tecnológica”. (MAZO; TEIXEIRA; HERNANDES, 2004:3)

As mencionadas expansões (capitalista e tecnológica) se operam mediante transformações sócio-estruturais, criando um ambiente moldado à inter-relação entre os atores. É isto que explicam Held e McGrew (2001):

“A globalização tem um aspecto inegavelmente material, na medida em que é possível identificar, por exemplo, fluxos de comércio, capital e pessoas em todo o globo. Eles são facilitados por tipos diferentes de infra-estrutura – física (como os transportes ou os sistemas bancários), normativa (como as regras do comércio) e simbólica (a exemplo do inglês usado como língua franca) – que criam as condições para formas regularizadas e relativamente duradouras de interligação global”. (HELD; MCGREW, 2001:12-13)

A magnitude deste movimento transformador acaba por trazer à sociedade a mistura de costumes, modos e tecnologia. A partir desta, todos os setores, em todos os lugares, tem potencial para evoluir conjuntamente com o acesso a novos conceitos e realidades.

Defendem essa posição Nóbrega, Gomes e Moreira (2002), afirmando que em nenhum outro momento histórico um movimento transformador conseguiu trazer à tona tantas novas realidades: “é a expansão sem fronteiras, sem vínculos; domínio dos interesses; desregulamentação dos mercados; [...] uso em sua plenitude da tecnologia de informação; desaparecimento do emprego formal”. (NÓBREGA; GOMES; MOREIRA, 2002:2).

Sobre o potencial transformador do acesso à tecnologia da informação (TI) na sociedade e mercado globalizados, Richers (1996) chama a atenção para o impacto da TI sobre as enraizadas hierarquias gerenciais, culminando com o nascimento das chamadas “fábricas flexíveis” e sua capacidade de gerar produtos personalizados aos clientes. Outros ganhos provenientes de tal transformação da globalização são a atenção ao grande mercado feminino (antes relegado ao segundo plano) e o aprimoramento e redução do ciclo de desenvolvimento dos produtos e *feedback* dos consumidores-alvos.

Quanto à importância e ao impacto da TI e sua relação de causa-consequência com a Globalização corrobora e aprofunda Bassi (1998):

“O impacto dos avanços tecnológicos nas comunicações, aliado ao desenvolvimento e a reduções nos preços de equipamentos de informática, transformou o gerenciamento dos negócios internacionais, ao permitir a transmissão e o processamento das informações a velocidades sem precedentes, diminuindo o tempo de maturação das negociações, ampliando as possibilidades de planejamento, coordenação e controle de operações internacionais e agilizando a tomada de decisões”. (BASSI, 1998:11)

O pacote de novos vetores que a Globalização traz à sociedade e ao mercado acaba por dar melhores condições para as empresas inserirem-se no meio internacional e participarem ativamente deste, tirando dele melhores condições de subsistência e, em última análise, lucro. Tais condições, no entanto, não se sobrepõem à necessidade da empresa em demonstrar qualidade em suas operações e resultados, sob pena da inserção internacional tornar-se desastrosa e altamente perigosa para o prosseguimento das atividades.

Vislumbrando essa realidade e destacando a visão das empresas no mercado globalizado, conclui Bassi (1998):

“[...] a queda das barreiras alfandegárias permite que um número maior de competidores internacionais passe a exportar seus produtos com menores preços e melhor qualidade, alterando, em poucos anos, a estrutura dos mercados nacionais. Submetidas à concorrência internacional, as empresas locais buscam soluções para melhorar sua competitividade que, no entanto, dependendo do setor em que atuam, não são suficientes para assegurar sua sobrevivência em uma economia globalizada”. (BASSI, 1998:13)

4.2 Internacionalização

Ainda que teoricamente possam ter um alcance global, não é obrigação das empresas atuarem em todo planeta. É sua atribuição e seu determinante de sobrevivência, porém, a presença direta ou indireta em todos os locais nos quais puder disponibilizar seus produtos/serviços de maneira competitiva.

Este impulso à internacionalização concretiza-se como componente das decisões estratégicas da organização, posto que representa ao mesmo tempo uma grande e dispendiosa ação e um maciço potencial de retorno, se bem sucedido.

A abertura econômica ao exterior e a verdadeira teia de comércio e de suprimentos criada pós-Segunda Guerra Mundial deixaram evidente a necessidade das empresas nacionais, assim que se considerarem capazes, atuarem em nível internacional, intuindo o fortalecimento de seus mercados tradicionais e a projeção sobre mercados inovadores (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).

No Brasil, o fenômeno da globalização e internacionalização das empresas começou a ser discutido pela comunidade acadêmica no princípio da década de 80. O trabalho de Fleury, Meira e Schmidt (1981), um dos pioneiros nesta área, analisou como as empresas exportadoras brasileiras estavam atuando para entrar no mercado internacional.

Antes de qualquer análise pontual, entretanto, é indispensável uma imersão no contexto e no conceito da internacionalização. Segundo Bassi (1998), eventos como a queda das barreiras alfandegárias, a composição de blocos econômicos, o aumento da velocidade nas comunicações, o progresso tecnológico e a ampliação do fluxo de capitais internacionais são as principais forças que passaram a transformar o paradigma dominante.

Este novo espaço negocial, o mercado internacional, demanda das empresas novas práticas e processos, mais aprimorados, eficazes e eficientes, no intuito de fazer com que o movimento de internacionalização não tenha natureza de revés operacional. Para tanto, o cuidado com o planejamento e estratégia são fundamentais.

Nesse sentido, reforça Svante (2000) que a Internacionalização não se constitui como uma atividade distinta e isolada das outras atividades da empresa. É tão somente uma parte ou consequência da estratégia desta.

Também Antunes e Marion Filho (2005) adotam essa opinião:

“A internacionalização do comércio possibilitou a inserção de um maior número de empresas em um ambiente de recursos e negócios globalizados e extremamente competitivos. Diante desse contexto, novas oportunidades de mercado foram expandidas provocando maior competitividade entre as empresas. A partir de então, as mesmas buscam constantemente a sua manutenção e sobrevivência, através do estabelecimento de estratégias, a fim de atender suas metas e melhorar seu desempenho. Os negócios internacionais exigem a consideração de algumas implicações para garantir seu desenvolvimento”. (ANTUNES; MARION FILHO, 2005)

Outras visões sobre este fenômeno enfocam diferentes aspectos da internacionalização e diferentes reações das empresas frente a ela. Williamson (1983) e Dunning (1988) a definem como um padrão de investimentos em mercados externos após ampla investigação econômica, de vantagens e características locais.

Já segundo Johanson e Vahlne (1977) e Melin (1992), a internacionalização caracteriza-se por ser um processo evolutivo que gera aumento de participação das empresas à medida estas adquirem conhecimento sobre o novo mercado e que este lhes parece mais promissor.

Welch e Luostarinen (1988), por sua vez, percebem a internacionalização como um processo de fluxo “horizontal, um verdadeiro e imutável caminho para o desenvolvimento”. Além disso, reconhecem que esta pode incluir padrões internos e externos de expansão, refletindo nas ofertas ao mercado, na capacidade organizacional, pessoal e estrutural.

Calof e Beamish (1995), finalmente, enxergam a internacionalização como o processo pelo qual as empresas aumentam o seu conhecimento, direto e indireto, sobre como influenciar transações futuras e estabelecer negócios com outros países. A partir desse crescimento do mercado externo é que os ganhos multiplicam-se para as operações de mercado interno.

Sob o aspecto da motivação à internacionalização (razões para exportar), Vazquez (2004) destaca como pontos comuns nos processos de internacionalização das empresas razões como o considerável aumento de receitas operacionais, diversificação dos mercados,

diluição dos riscos, fortalecimento das marcas, ampliação da produção, atendimento de demandas de importação estrangeiras, possibilidade de praticar preços mais rentáveis, incentivo à competitividade e prolongamento do ciclo de vida dos produtos.

No que tange ao aspecto estratégico do Processo de Internacionalização, já foi considerado acima que é parte fundamental para a consolidação da operação. Atsumi, Villela e Freitas (2007:5) afirmam que “o Processo de Internacionalização pode ser considerado como parte das decisões estratégicas da organização, já que é uma ação da empresa de grande importância e amplitude que se referem ao relacionamento da empresa com seu ambiente”.

Ansoff (1977), por exemplo, relata que a estratégia e os objetivos corporativos representam o campo de atuação da empresa e especificam o volume, a área e as direções de crescimento. Prevê também que todo processo estratégico passa por uma implementação na empresa, de treinamento formalizado, planejamento formalizado, análises formalizadas, enfim, uma completa formalização do meio e dos comportamentos, permitindo o enfrentamento das instabilidades externas.

Andrews (1971), por sua vez, explana que estratégia constitui-se de um padrão de objetivos primários (propósitos ou metas e políticas e planos essenciais) a fim de guiar a empresa para a obtenção desses objetivos declarados. Representa também um rumo indicativo de onde a empresa gostaria de estar e que tipo de empresa gostaria de ser.

Para Mintzberg *et al.* (2006), consiste em um padrão ou plano que serve para integrar as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso, coordenado, efetivo e eficaz. Complementa esta conceituação Sloan (1990), delimitando a razão de ser da estratégia e sua colaboração na condução do negócio: “o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada”.

Ao encontro das idéias de Andrews, Michael Porter (1980, 1986) aprimorou o conceito de estratégia e mercado e inseriu-lhes o conceito de posicionamento da empresa. Apesar de aproveitar as contribuições anteriores, inseriu a idéia de que as posições no mercado eram preexistentes, prefixadas e as empresas deveriam simplesmente traçar uma análise deste para, assim, verificar qual dos posicionamentos genéricos e preexistentes lhe conviria melhor. A ênfase nos cálculos e enquadramentos de empresas em posições estratégicas ganhou corpo e impulsionou uma legião de seguidores. Para ele, estratégia significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um valor superior aos clientes, criando uma posição exclusiva e valiosa no mercado (PORTER, 1986).

Finalmente Mintzberg *et al.* (2000) vêem a formação da estratégia como processo contínuo e de constante transformação, palavra chave. As mudanças estratégicas são constantes, porém sólidas e razoáveis, buscando sempre a estabilidade da empresa. Afirma ainda que elas representam direcionadores de comportamento com o intuito de indicar o caminho que a empresa deve seguir. Neste sistema, as experiências anteriores servem de fundamento e oportunidade para as aprendizagens futuras, constituindo um ciclo de ganho cognitivo para as empresas.

A materialização da estratégia para o campo da internacionalização acaba originando uma série de condutas e atitudes que uma vez desempenhadas revelam padrões que se encontram identificados pelas teorias de internacionalização.

4.3 Modos de Entrada

Os estudos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) sintetizaram alguns dos modos de entrada existentes. São eles: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição e estabelecimento de nova subsidiária.

4.3.1 Exportação

Para Hitt *et al.* (2001) a Exportação pura e simples é um modo de penetração que demanda baixo controle por parte da empresa, embora gere altos custos para manutenção. Ele se dá de maneira quase que experimental, servindo as primeiras exportações como forma de adquirir experiência e conhecimento sobre o processo.

Complementam esta idéia Khambata e Ajami (1992), ao afirmar que Exportação é uma modalidade de internacionalização com baixa exigência de participação por parte da empresa no que tange à alocação de recursos. Todo o processo acontece na própria planta produtiva original, tendo somente os produtos um destino diverso do que o mercado interno, sendo distribuídos externamente através dos modais aéreos, marítimos, ferroviários ou até rodoviário a partir de países limítrofes.

Importante destacar que a exportação se restringe, via de regra, a produtos físicos. Quanto à distribuição destas exportações, ora esta se dá através de um intermediário em seu país (com menor ganho e menor controle), ora acontece de maneira direta em uma relação fornecedor-cliente (mais controle, porém mais esforço e risco) (ROOT, 1987).

4.3.2 Licenciamento

Consiste na aquisição (ou licenciamento) dos direitos de fabricação de produtos de ou para terceiros em mercados diversos. Demanda baixo custo de entrada, gera baixo risco do investimento, carece de baixo controle, porém oferece retorno reduzido (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Segundo Kotler (1999), com o Licenciamento o fabricante (licenciador) e o licenciado estabelecem um contrato de forma que um utilize alguma característica destacada do outro (geralmente modo de produção, forma final e marca), com a contrapartida de um pagamento

pelo direito de uso. O licenciado obtém ainda a experiência de produção, relevante caso queira em algum momento estabelecer-se como referência.

Lembram Khambata & Ajami (1992) que com o Licenciamento abre-se a possibilidade de estender o ciclo de vida do produto de um fabricante em outros mercados diversos daquele seu tradicional. Some-se isto à possibilidade de maior proteção contra a pirataria (pela vigilância de um agente associado externo). Enquanto isso, o licenciado obtém vantagens por adquirir os direitos sobre processos e tecnologias avançados.

4.3.3 Alianças Estratégicas

As Alianças Estratégicas, conforme Hitt *et al.* (2001), consistem da parceria nas operações com outras empresas estrangeiras. Esta estratégia permite o compartilhamento dos custos e dos recursos, bem como dos riscos. As dificuldades surgem com as diferenças culturais e práticas entre as empresas integradas, nem sempre similares em formato e/ou cultura.

Conforme Khambata e Ajami (1992) opera-se a Aliança quando cada integrante interessado contribui com capital ou com recursos para sua formação e desempenho. A parte de cada um na Aliança é determinada previamente, podendo, no entanto ser alterada livremente, mediante os termos legais e que forem convenientes aos seus integrantes.

Lembra Root (1987) que esta estratégia concede muitas vantagens para os participantes locais e internacionais. A empresa estrangeira consegue expandir os negócios e acessar mercados desconhecidos com razoável segurança, enquanto o sócio local goza do contato com novas tecnologias, processos de produção e um grande suporte de capital e propriedade intelectual.

4.3.4 Aquisição

Pode também a empresa que desejar ingressar em um mercado estrangeiro novo adquirir uma organização já presente e atuante naquele mercado. A estratégia da Aquisição permite rápido acesso a novos mercados, alto custo, negociações complexas, mas pode criar problemas de integração com as operações domésticas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

É própria da Aquisição a compra de uma instalação já em operação no mercado desejado. Assim, consegue a empresa compradora a vantagem de reduzir os custos iniciais de implantação, os riscos da inexperiência nas operações externas e o tempo necessário até o início das operações. (Khambata & Ajami, 1992).

Algumas peculiaridades se apresentam nesse sistema quando de seu funcionamento, conforme Ramos Filho (2006). Após a compra, a empresa que adquire a nova planta terá de decidir se mantém os processos já em curso naquela unidade ou se irá (e como irá) fazer a transformação para o modelo da matriz. É nesta fase de integração pós-compra que as barreiras e dificuldades no âmbito organizacional começam a apresentar-se para a empresa compradora, uma vez que existe a necessidade de se definir qual o sistema de gestão a ser implantado. (RAMOS FILHO, 2006)

4.3.5 Estabelecimento de Nova Subsidiária

Enfim, na impossibilidade de adquirir uma empresa existente no exterior, há o meio de criar uma nova subsidiária no mercado externo. Hitt *et al.* (2001) afirmam ser este modo mais custoso, consistindo de uma implementação complexa, consumidor de tempo, implicando em alto risco, alta necessidade de controle, porém possuindo potencial de retornos acima dos outros.

Ressaltam Johanson e Vahlne (1977) e Minervini (1997) que a instalação de uma nova subsidiária é o ápice do amadurecimento da internacionalização em uma empresa. Neste, é obtido o maior controle possível das operações e produção, com total proteção às tecnologias desenvolvidas e domínio sobre estratégias de divulgação e logística dos resultados.

A partir da instalação própria de uma nova subsidiária, a empresa opta por enfrentar sozinha todos os riscos e custos envolvidos no novo mercado, porém com a vantagem de não enfrentar problema algum com outras empresas associadas durante os processos de decisão e de gozar a partir do começo das operações de 100% dos lucros obtidos (Khambata & Ajami, 1992).

Estes modos de entrada são apenas alguns exemplos de estratégias com as quais as empresas podem encarar o mercado internacional quando decidem dele participar de maneira efetiva. O modo de entrada e de participação é tão relevante quanto o produto oferecido, pois de seu sucesso depende, fundamentalmente, o conhecimento e manutenção daquele produto naquele mercado.

A relevância da necessidade de adoção de uma estratégia é reforçada por Armando e Fischmann (2004), quando defendem que muito embora a atuação internacional envolva diretamente as empresas em si, a influência dos países, suas peculiaridades e seus governos devem receber atenção redobrada. É nesse aspecto que o planejamento e o contingenciamento se faz fundamental para prever surpresas e contornar situações de risco.

Em casos extremados, embora bastante comuns, a atuação de um Estado em prol da defesa do mercado para suas empresas, representa grande barreira à penetração e consolidação de organizações estrangeiras em seu meio. Neste contexto instável, a estratégia das empresas tanto no plano interno quanto no da internacionalização, recebe o papel de facilitador na determinação de um resultado de sucesso/fracasso em suas operações, muito embora os autores abordem, cada qual, prismas diversos sobre este mesmo conceito.

4.4 Teorias de Internacionalização

A fim de melhor compreender os processos de internacionalização e o porquê de ocorrerem, torna-se relevante uma discussão prévia acerca das teorias e modelos de internacionalização mais recorrentes nos estudos acadêmicos.

Hemais e Hilal (2003:110) afirmam que “o impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional”.

Atsumi, Villela e Freitas (2007:2) em complemento, indicam que “o enfoque econômico examina tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, baseando em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e efeitos da taxa de câmbio, assim como aspectos microeconômicos como o estudo do crescimento internacional de firmas individuais, enquanto o enfoque organizacional coloca o homem comportamental no lugar do homem econômico”.

Desta correlação econômico-comportamental surgem algumas teorias sobre os processos de internacionalização (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007; KOVACS *et al.*, 2006), nas quais serão abordados aqueles mais relevantes para a execução desta pesquisa.

4.4.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966 e 1979) trata sobre as oportunidades de expansão das empresas para mercado externo quando do esgotamento do potencial de crescimento em seus mercados tradicionais por ausência de expectativa de maior demanda de seu produto.

As novas operações internacionais limitam-se a reproduzir produções de sucesso já testadas no mercado original, sem nenhuma preocupação em inovação ou acréscimo de valor agregado. Em outras palavras, Vernon diz que empresas com produtos excelentes os exploram à exaustão em seus mercados originais e somente após tenderiam a levá-los a novos mercados.

Como existe a tendência de produtos rentáveis serem alvo de tentativas de cópia ou originarem similares, o lucro exterior da empresa acaba sendo reduzido. Como estratégia para redução deste risco, utilizar-se-ia, segundo Vernon, a estratégia das Novas Subsidiárias, já descrita anteriormente. Cada uma das novas subsidiárias acaba tendo de se comportar como uma unidade independente e responsável por suas operações e resultados.

4.4.2 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960) por sua vez, também explica a projeção ao exterior por falta de expectativa de crescimento interno, porém neste caso ela não se deve ao esgotamento do interesse pelo produto, mas sim pelo esgotamento do mercado em si pela presença quase monopolística da empresa.

Para superar este esgotamento a empresa utilizaria os altos lucros de seu mercado interno para projetar-se em mercados externos ainda inexplorados. Com essa projeção ao exterior, a empresa pode fazer valer seu conhecimento sobre produto e público-alvo para obter vantagens nos novos mercados. São as vantagens competitivas.

Em suas teorizações, Hymer acabou por identificar dois tipos de determinantes da produção internacional: as vantagens específicas da empresa e a remoção de conflitos no mercado externo. O primeiro item destaca-se no processo de entrada no novo mercado, principalmente. Já o segundo item explica como a empresa entrante pode fazer valer seu

poderio financeiro para reduzir os atritos de entrada, seja mediante aquisição das concorrentes, seja através de investimentos em marketing, promoções e outras ferramentas.

4.4.3 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976 e 1998) inicia sua explicação a partir da instalação de uma filial no exterior. Assim, é importante que uma empresa ao internacionalizar-se mantenha o conhecimento sob sua produção e processos internos, atingindo isto com instalação de esforços próprios no mercado exterior desejado, tornando o intercâmbio de conhecimento e produção um mero processo hierárquico interno.

Esta teoria combate o excesso de aplicação das terceirizações de etapas de produção, focos de disseminação de informações estratégicas e conhecimentos específicos da empresa. A prática da terceirização de produção, embora reduza o custo de produção, acaba por prejudicar a manutenção e o retorno financeiro da propriedade intelectual e do controle sobre processos da empresa.

A criação de uma filial, apesar de mais custosa, mantém produção e conhecimento dentro dos muros da empresa e lhe dá maior controle sobre seu desenvolvimento. O aparente aumento de custos pode ser revertido em benefício da empresa quando da manutenção ou aumento da clientela pela maior qualidade dos serviços prestados e a exclusividade de determinada prática ou tecnologia.

4.4.4 Teoria Eclética

Na Teoria Eclética, Dunning (1988) aperfeiçoa os conceitos da Internalização ao incluir a busca por mercados externos em que se percebam vantagens competitivas por localização. Desta forma, a instalação das operações no exterior deveria realizar-se em locais que ofereçam benefícios logísticos, legais, fiscais e outros afins.

O raciocínio leva à conclusão que a empresa deveria produzir em diferentes locais diferentes produtos, buscando para cada um deles as vantagens específicas que possibilitem uma redução ótima de custos e um potencial máximo de retorno.

De forma sucinta, segundo essa teoria, as empresas são levadas a internacionalizar-se na medida em que dispõem de determinado tipo de “vantagens”. Estas podem constituir-se como vantagem de “propriedade” (domínio sobre algum aspecto específico da produção); de “localização” (benefícios oferecidos pelo local onde se produz, como isenção fiscal, melhor mão-de-obra, etc.); ou de “internalização” (possibilidade de maior controle, já explicitada na Teoria da Internalização).

4.5 Dificuldades no Processo de Internacionalização

Apesar de representar uma situação bastante vantajosa quando consolidada, a internacionalização das empresas, especialmente no Brasil, pode apresentar desafios demasiado difíceis de transpor para boa parte das empresas locais. Estes obstáculos estão ligados às políticas governamentais, ao conhecimento e, principalmente, aos recursos envolvidos e dispostos pelas empresas durante o processo.

Sobre isto, explicam Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007) que é possível avaliar as causas destes empecilhos e dificuldades à internacionalização das empresas se for feita uma análise das ocorrências sob o ponto de vista das vantagens e da especificidade.

Quanto às vantagens, uma firma, ao levar seus recursos (conhecimento, mão-de-obra, matérias-primas) para outros mercados corre o risco de ver o valor destes recursos se alterarem no processo. Pode haver, dependendo da ocasião e da conjunção de certos fatores, a criação de uma desvantagem, a perda de uma vantagem preexistente ou mesmo a falta/escassez de recursos complementares antes disponíveis.

Estes fatores são melhor analisados na visão de Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007), se for considerada a especificidade de sua ocorrência. Os recursos e os efeitos sobre eles incidentes podem afetar apenas uma firma ou operação, porém também existem casos em que um grupo de firmas com características comuns é afetado conjuntamente pelo mesmo aspecto.

Do cruzamento de especificidade e das vantagens/recursos, surge uma análise mais detalhada, segundo Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007):

- perda de uma vantagem: pode ser específico de uma firma ou comum a todas. No primeiro caso, um recurso que era o diferencial nas operações costumeiras perde seu valor único ou o tem diminuído pela transferência para o novo mercado, derrubando esse diferencial e trazendo à empresa o problema de ser comum na nova situação. No segundo caso, existe naquele mercado uma falta de sensação de valor ou importância para aquele recurso que outrora era o diferencial. Da mesma forma que no primeiro caso, cai-se no lugar-comum;

- criação de uma desvantagem: no caso específico para uma firma, concretiza-se quando a transferência de um recurso estratégico para outro mercado lhe torna um problema, seja por custo ou outra razão. Dessa forma, torna-se uma desvantagem o processo. No caso comum a várias firmas, existem situações em que o Governo do novo mercado ou seus consumidores discriminam as firmas que tem origem em determinado país. Dessa forma, ainda que o mercado seja promissor, ele não estará tão propenso a consumir os produtos que poderiam ser oferecidos por aquelas empresas de origem comum;

- falta de recursos complementares: no caso específico da firma, pode haver a defasagem de novidade (a empresa não tem recursos para se diferenciar no novo mercado e isso lhe dificulta a entrada); pode haver defasagem de expansão (a empresa não é grande o suficiente para suportar as novas operações); ou pode haver a defasagem internacional (a

empresa não possui recursos suficientes para participar do meio institucional do mercado exterior). Quanto às dificuldades gerais para diversas empresas, há a defasagem de infraestrutura (quando o mercado desejado não oferece condições ideais para a operação da empresa, geralmente por falta de suporte ao uso do produto a ser vendido).

A partir destas causas inúmeras problemáticas e limitadores de performance acabam por ser originadas no Processo de Internacionalização das empresas nacionais. Conforme pesquisa desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), quatorze são as dificuldades mais comuns durante os processos de projeção das organizações ao exterior: existência de barreiras tarifárias; ocorrência de barreiras não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); adequação à regulamentação técnica; exigência de certificação do produto; necessidade de certificação de sistemas de gestão; atendimento às exigências relacionadas à embalagem; atendimento às exigências ambientais; concorrência dos produtos estrangeiros naquele mercado; concorrência dos produtos nacionais naquele mercado; dificuldades logísticas; dificuldade na contratação de representantes naquele mercado; dificuldades culturais (língua, fuso horário, costumes, formalidades, etc.); dificuldades de adaptação do produto (design, preço, qualidade, etc.); e dificuldades de promoção comercial.

Quanto às barreiras tarifárias e não-tarifárias, muitas vezes o empecilho encontra-se no custo significativo que a adequação a tais exigências implica no processo de produção/exportação. O encarecimento e por vezes a demora no enquadramento de tais quesitos acaba por cortar as vantagens que porventura a empresa possua em seu mercado costumeiro, quando da entrada em mercados diversos.

Segundo um estudo encomendado pelo MDIC (1999), são estes os tipos de barreira enfrentados pelos produtos no comércio internacional:

1. quotas. Ex: limitação de importações pela fixação de quotas para produtos;

2. aplicação do Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV) Ex: quotas do Acordo Multifibras;
3. proibição total ou temporária. Ex: proibição de importação de um produto que seja permitido comercializar no mercado interno do país que efetuou a proibição;
4. salvaguardas. Ex: aplicação de quotas de importação ou elevação de tarifas por questões de medidas de salvaguarda, exceto salvaguardas preferenciais previstas em acordos firmados;
5. impostos e gravames adicionais. Ex: adicionais de tarifas portuárias ou de marinha mercante, taxa de estatística, etc.
6. impostos e gravames internos que discriminem entre o produto nacional e o importado. Ex: imposto do tipo do ICMS que onere o produto importado em nível superior ao produto nacional;
7. preços mínimos de importação/preços de referência. Ex: estabelecimento prévio de preços mínimos como referência para a cobrança das tarifas de importação, sem considerar a valoração aduaneira do produto;
8. investigação antidumping em curso;
9. direitos *antidumping* aplicados, provisórios ou definitivos;
10. investigação *antidumping* suspensa por acordos de preços;
11. investigação de subsídios em curso;
12. direitos compensatórios aplicados, provisórios ou definitivos;
13. investigação de subsídios suspensa por acordo de preços;
14. subsídios às exportações praticados por terceiros países;
15. medidas financeiras. Ex: criação de sobretaxa para as importações, empalme argentino;

16. licenças de importação automáticas. Ex: produtos sujeitos a licenciamento nas importações, apenas para registro de estatísticas;
17. licenças de importação não automáticas. Ex: produtos sujeitos a anuência prévia de algum órgão no país importador;
18. controles sanitários e fitossanitários nas importações. Ex: normas sanitárias e fitossanitárias exigidas na importação de produtos de origem animal e vegetal;
19. restrições impostas a determinadas empresas. Ex: exigências específicas para importações de produtos de determinadas empresas
20. organismo estatal importador único. Ex: produtos cuja importação é efetuada pelo Estado, em regime de monopólio;
21. serviços nacionais obrigatórios. Ex: direitos consulares;
22. requisitos relativos às características dos produtos. Ex: produtos sujeito à avaliação de conformidade;
23. requisitos relativos à embalagem. Ex: exigências de materiais, tamanhos ou padrões de peso para embalagens de produtos;
24. requisitos relativos à rotulagem. Ex: exigências especiais quanto a tipo, tamanho de letras ou tradução nos rótulos de produtos;
25. requisitos relativos às informações sobre o produto. Ex: exigências de conteúdo alimentar ou protéico de produtos ou de informações ao consumidor;
26. requisitos relativos à inspeção, ensaios e quarentena. Ex: produtos sujeitos à inspeção física e análise nas alfândegas ou a procedimentos de quarentena;
27. outros requisitos técnicos. Ex: exigência de certificados relativos à fabricação do produto mediante processos não poluidores do meio ambiente
28. inspeção prévia à importação. Ex: inspeção pré-embarque

29. procedimentos aduaneiros especiais. Ex: exigência de ingresso de importações somente por determinados portos ou aeroportos
30. exigência de conteúdo nacional/regional. Ex: discriminação de importações para favorecer as que tenham matéria-prima originária do país importador
31. exigência de intercâmbio compensado. Ex: condicionamento de importações à exportação casada de determinados produtos
32. exigências especiais para compras governamentais. Ex: tratamento favorecido aos produtos nacionais em concorrências públicas;
33. exigência de bandeira nacional. Ex: exigência de uso de navios ou aviões de bandeira nacional para o transporte das importações.

Também encarecem e dificultam as operações internacionais, as cada vez mais comuns, exigências de certificação do produto e de seus sistemas de gestão. Tais ferramentas servem para comprovar a padronização na obtenção dos *outputs* e o meio como se chegou a eles, porém demandam uma série de adaptações na produção e custos de certificação, além do tempo necessário para se adquirir tais certificados. Muitas vezes estes custos ou decursos de tempo são fundamentais para a falha na entrada em novos mercados, deixando espaço para a concorrência atuar.

Pelo mesmo raciocínio seguem a adequação à regulamentação técnica e o atendimento às exigências relacionadas à embalagem nos diferentes mercados. Cada uma destas adequações demanda custos inicialmente com o conhecimento das regulamentações, posteriormente com o desenvolvimento de soluções para as problemáticas e, por fim, a produção de tais soluções. Novamente enfrentam as empresas um gasto de recursos, encarecimento do produto e ampliação do tempo necessário para disponibilização dos produtos no mercado desejado.

Especial atenção hoje é dedicada ao atendimento às exigências ambientais. Um movimento ambiental consolidado no mundo, associado com enorme influência que a mídia detém nos movimentos governamentais e opinião pública fizeram com que os padrões de respeito ao meio-ambiente tornem-se verdadeiro transtorno às empresas. A insegurança em alguns países, inclusive no Brasil, de que mesmo com o atendimento das premissas a operação seja vetada é um risco presente.

A concorrência, interna ou externa, nos mercados desejados também é um fator de risco para a consolidação e vantagem das operações internacionais. Poucos são os mercados que podem ser considerados ainda abertos e facilmente rentáveis na atualidade. Tal situação demanda das empresas um esforço extra na conquista dos novos clientes, esforço este que um bom número delas acaba não desejando ou podendo fazer.

Por fim, uma série de fatores relacionados com a distância dos novos mercados se apresenta. Dificuldades logísticas, dificuldade na contratação de representantes externos, dificuldades culturais (língua, fuso horário, costumes, etc.), dificuldades de adaptação do produto (design, preço, qualidade, etc.) e dificuldades de promoção comercial são, todos eles, fatores que nos mercados originais da empresa estão solucionados por decurso de tempo, ganho de experiência e, principalmente, proximidade da situação à sede da mesma. Atuar num mercado distante requer a delegação de muitas funções e, muitas vezes, a terceirização de um bom número de tarefas, o que nem sempre é uma atitude da qual as empresas estão dispostas a tomar partido.

Outros fatores de prejuízo aos processos de internacionalização das empresas, em especial as nacionais, são indicados por Rocha (2003). Segundo ela, fatores de ordem econômica e comportamental exercem influência na vocação internacional das organizações brasileiras: isolamento geográfico e lingüístico do país, formação cultural, e impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais.

Ainda, finaliza dizendo que raras são as políticas públicas existentes (ou efetivas, de certa forma) de apoio a investimentos das empresas brasileiras no exterior. Não raramente tais empreendimentos internacionais são desenvolvidos a partir de receitas próprias ou com financiamentos externos. A ampliação de programas públicos de apoio, além da conscientização das empresas quanto à sua existência, é saída para o contorno de boa parte destas dificuldades.

4.6 Processo de Internacionalização e o Modelo de Uppsala

A importância do comércio internacional para o crescimento das empresas e dos investimentos despertou uma busca de explicações para o Processo de Internacionalização e suas decorrências. Um Processo de Internacionalização compreende uma série de comportamentos, ações e posições que as empresas assumem para viabilizar sua entrada em mercados internacionais e gradualmente sua consolidação e expansão para outros.

Na visão de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) o Processo de Internacionalização nas empresas basicamente segue a seguinte cronologia: a empresa começa as operações domésticas e busca consolidar-se neste mercado; com o resultado destas operações e a perspectiva de ganhos maiores, decisões incrementais são tomadas e resultam na operacionalização do desejo de internacionalizar; a empresa então passa a enfrentar as dificuldades mais comuns desta situação, que são a falta de recursos e conhecimento sobre mercado exterior e operações; a repetida atuação internacional leva a empresa a acumular mais recursos e ampliar seus conhecimentos; com isto, o risco de atuação internacional cai; e a evolução da internacionalização (aumento da necessidade de controle de vendas e da exposição à concorrência global) demanda ampliação das operações.

Esta visão sobre o Processo de Internacionalização é o foco do estudo feito por Johanson e Vahlne (1977), que delimitou as bases do chamado Modelo de Uppsala de Internacionalização. Este estudo apesar de publicado apenas em 1977 teve uma versão mimeografada final em 1974, influenciando outras pesquisas. Este modelo é centrado no entendimento do Processo de Internacionalização de firmas e indústrias, assim como na estratégia e gerenciamento das firmas internacionais (BJÖRKMAN; FORSGREN, 1997).

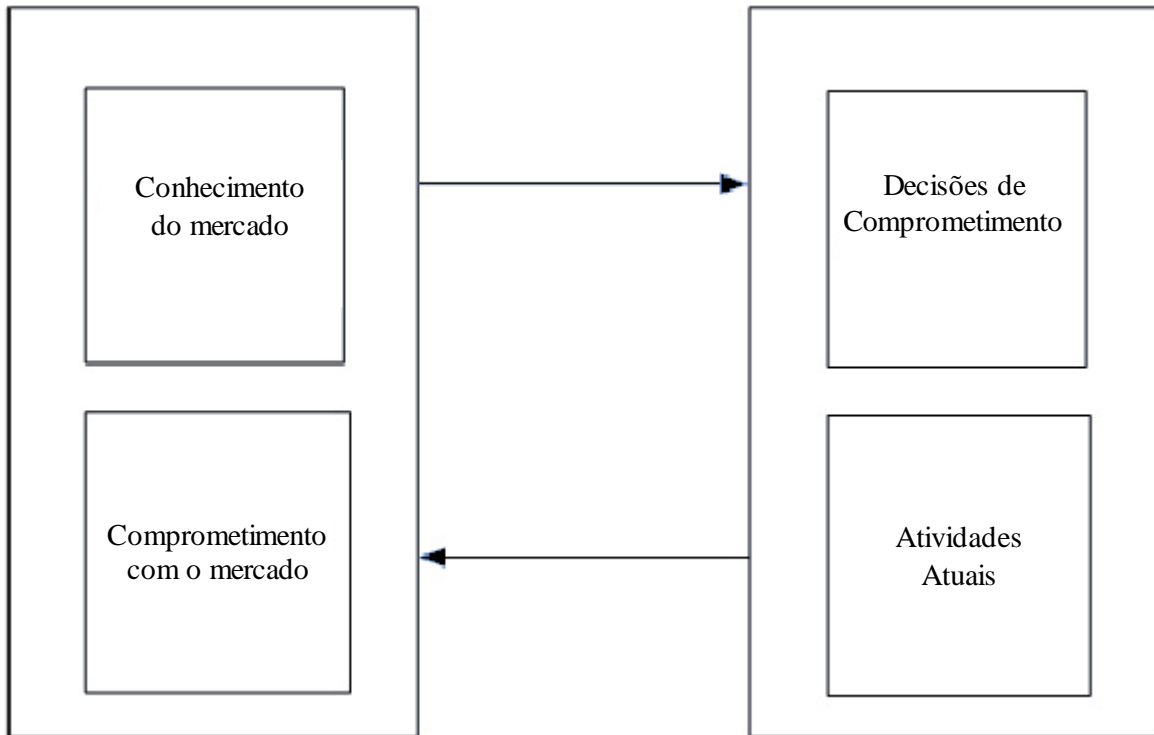
O Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é o modelo estudado nesta pesquisa e serve de base para as análises decorrentes. Sua escolha aqui se justifica por ser um dos modelos mais largamente referenciados por explicar as atividades internacionais da empresas (ANDERSEN, 1993), sendo dotado, segundo Forsgren (2000), de grande simplicidade e aparente validade. Esta validade é comprovada por estudos de Björkman e Forsgren, 1997 e Johanson e Vahlne, 1990, realizados nas duas últimas décadas e que corroboram a utilidade do modelo para a avaliação do Processo de Internacionalização das empresas.

Trata fundamentalmente da internacionalização da empresa em um ciclo gradual e incremental, bem definido, sem investimentos maciços imediatos, passando por etapas sucessivas que começam por simples exportações indiretas e culminam com a efetiva instalação de subsidiárias no exterior. Ele representa uma alternativa viável e significativa ao modelo econômico apresentado pela Teoria Eclética (MELIN, 1992).

Uma das principais características do Uppsala é a cautela nos comportamentos expansionistas, com o avanço para a etapa seguinte sendo condicionado com o grau de experiência obtido na etapa anterior (KOVACS *et al.*, 2006).

Johanson e Vahlne explicitam a relação que domina as práticas da empresa no modelo. Segundo os autores, quanto maior o conhecimento sobre um determinado mercado, maiores

são as decisões acerca das operações neste, afetando as atividades desenvolvidas no novo país e aumentando o comprometimento da empresa com o novo mercado (Figura 1).



Fonte: traduzido de JOHANSON; VAHLNE (1977:26)

Figura 1

Os conhecimentos gerais e específicos relativos às operações produtivas e administrativas da empresa (não podendo ser confundidos com aqueles conhecimentos que podem ser ensinados) representariam também variáveis a considerar-se quando do processo de decisão para o avanço à etapa subsequente de internacionalização. O conhecimento geral trata sobre marketing, procedimentos de compra e venda, pagamentos, funcionários e características comuns dos *stakeholders*. A mera atuação internacional permite a empresa apropriar-se deste conhecimento, sendo ele o relacionado com a forma de como lidar com operações internacionais.

Quanto ao conhecimento específico do mercado, trata-se dos pormenores regionais com relação a clima dos negócios, cultura, estrutura do sistema negocial e conhecimento sobre os clientes individuais. Sua relevância reside no fato que a única possibilidade de obtê-

lo (e, conseqüentemente, as vantagens que dele decorrem) provém da participação efetiva no ambiente, sendo impossível beneficiar-se de seus resultados sem uma experiência prévia no mercado local (CARLSSON; SJÖHOLM, 2004).

Transportando estes conceitos para o âmbito da discussão sobre as etapas de Uppsala, o cuidado com a utilização do Licenciamento, por exemplo, e sua conseqüente transmissão de conhecimentos e experiências para terceiro, é um fator de risco e atenção que devem fazer-se presentes, sendo licenciamento, inclusive, um conceito alheio a este modelo (BARNEY, 1991).

Para a escolha dos mercados de expansão as empresas, seguindo o Modelo de Uppsala, tenderiam a projetar-se em países que não lhes fossem totalmente estranhos, ou seja, que deteriam uma distância psíquica/cultural reduzida ou aceitável pela empresa. Este conceito de distância psíquica, conforme Johanson e Vahlne (1977), inclui diferenças de linguagem, cultura, economia, educação, política, legislação, diferenças de desenvolvimento industrial e outras variáveis.

Ainda, é possível identificar uma tendência de que as empresas seguindo o Modelo de Uppsala acabem por projetar-se em mercados externos próximos, embora isso não seja uma determinante (a proximidade apenas representaria uma redução nas variáveis que compõem o distanciamento psíquico).

Esta relação presente no modelo de Uppsala, segundo Barreto e Rocha (2003), se dá da seguinte maneira: as empresas tendem a iniciar sua atuação internacional em mercados que estão cultural ou psicologicamente mais próximos; à medida que o processo de internacionalização se torna mais concreto e complexo há um natural ingresso em mercados mais distantes cultural ou psicologicamente, acompanhando o amadurecimento e consolidação da própria empresa.

Para uma melhor visualização das etapas (ou estágios) do Modelo Uppsala de Internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definiram-nas da seguinte maneira:

- a) Estágio 1 - Início sem exportações regulares (esporádicas);
- b) Estágio 2 - Exportação via representantes independentes (agentes);
- c) Estágio 3 - Estabelecimento de uma subsidiária responsável pelas vendas (escritório comercial);
- d) Estágio 4 - Início da produção local (filial).

Em referência ao estágio 1, há uma indicação de que a empresa não mantém um compromisso com os mercados internacionais; não aloca recursos especificamente para esta atividade, ou sequer mantém um canal de informações sobre estes mercados. Esta primeira incursão em mercado até então desconhecido tende a partir da demanda de um cliente externo e não da própria empresa. O primeiro estágio marca a aquisição por parte da empresa dos primeiros conhecimentos sobre os mercados externos (barreiras tarifárias e não-tarifárias, diferenças culturais, concorrência, certificações, entre outros), conhecimentos estes que irão acumular-se gradualmente à medida que a atividade deixe de ser esporádica e passe a ser regular. Em suma, as principais características deste estágio são a falta de dedicação da empresa ao mercado exterior, as remessas esporádicas de mercadoria, o pouco conhecimento prévio detido até este momento e a mera resposta a demandas externas.

No estágio 2, a empresa consegue estabelecer regularidade nas trocas com o mercado internacional, ainda que não por meios próprios. Ela já detém um grau de conhecimento maior que no estágio 1, porém faz uso de um agente independente dotado de maior conhecimento e relacionamento para efetuar as transações e garantir assim maior penetração. Com a

regularidade a empresa passa a interessar-se mais pelo que ocorre no exterior e aloca recursos para que sua produção comece a ser compatível com as demandas potenciais. Empresas Comerciais Exportadoras e *traders* são exemplos de agentes independentes que levam produtos de terceiros a novos mercados. Resumidamente, caracteriza-se para a empresa o segundo estágio pela destinação de uma parte da produção para o mercado externo, estabelecimento de um canal de comunicação regular, utilização de agentes independentes, regularidade de exportação.

Ao atingir o terceiro estágio, a empresa opta por assumir a operação de venda ao exterior, através da abertura de uma subsidiária responsável pelas vendas. Esta será capaz de buscar informações precisas sobre mercado (tendências e preferências) e repassar mais rapidamente e com menor custo à matriz. Este estágio marca um compromisso considerável da empresa com o mercado internacional, consolidando sua intenção de atuar não só no mercado interno, mas também externamente. Em suma, caracteriza-se o estágio 3 pelo estabelecimento de canal direto e controlado no exterior, através de uma subsidiária de vendas, bem como a concretização do direcionamento da empresa (no todo ou em parte) para atuar com clientes internacionais. Quanto ao grau de conhecimento, neste estágio a empresa já detém uma grande quantidade de *know-how* e decide agir por conta própria.

Quanto ao estágio 4, marca o compromisso definitivo da empresa com o mercado internacional. Neste estágio a empresa estende suas operações (comerciais e também de produção) para os mercados escolhidos. É o sinal do amadurecimento do Processo de Internacionalização, com a opção por enfrentar todos os riscos e custos envolvidos no novo mercado. Em outras palavras, o quarto estágio pode ser caracterizado pela maximização dos progressos do terceiro estágio, além da presença da produção no próprio mercado de destino. Esta presença física no exterior pode dar-se não somente pela abertura de uma filial completa, mas também por *joint ventures*, fusões ou aquisições.

Quanto à composição de *joint ventures*, são cooperações com outras empresas a fim de facilitar, seja no plano financeiro ou logístico, as operações em mercados externos. Geralmente realizadas em parceria com empresas já presentes no mercado desejado, servem para minimizar os impactos de entrada num ambiente do qual não detém ainda total experiência (PUNNET; SHENKAR, 1996). Apesar disso, a restrição de total autonomia e a relativa divisão de conhecimento e experiência representam aspectos negativos.

Enquanto as *joint ventures* constituem-se de cooperações transitórias ou, ao menos, de fácil dissolução, sem participação de uma empresa no controle da(s) outra(s), a Fusão constitui o acordo mútuo de composição de um só corpo a partir de duas ou mais unidades. O caráter definitivo pressupõe uma negociação vantajosa para ambas as partes e pode representar alternativa última para a sobrevivência dos envolvidos em território externo (BATEMAN; SNELL, 1998).

A Aquisição, efetiva compra no todo ou em parte de uma empresa por outra, representa a apropriação de todo o pacote de instalações físicas, carta de clientes e conhecimentos envolvidos. Embora seja o mais dispendioso dos mecanismos, tende a ser o que permite maior liberdade e, geralmente, o meio de entrada menos difícil no mercado externo por contar já com uma marca conhecida e aceita.

As descrições e características de cada um dos estágios acima expostos servem como parâmetro de análise neste trabalho. A verificação nos casos práticos destas etapas permite uma melhor percepção das peculiaridades e contribuições do Modelo de Uppsala no atual paradigma de mercado.

4.6.1 Limitações do Modelo de Uppsala

Como limitação do modelo, não houve a afirmação de que Uppsala pôde explicar todas as movimentações e reações da firma no Processo de Internacionalização, posto que

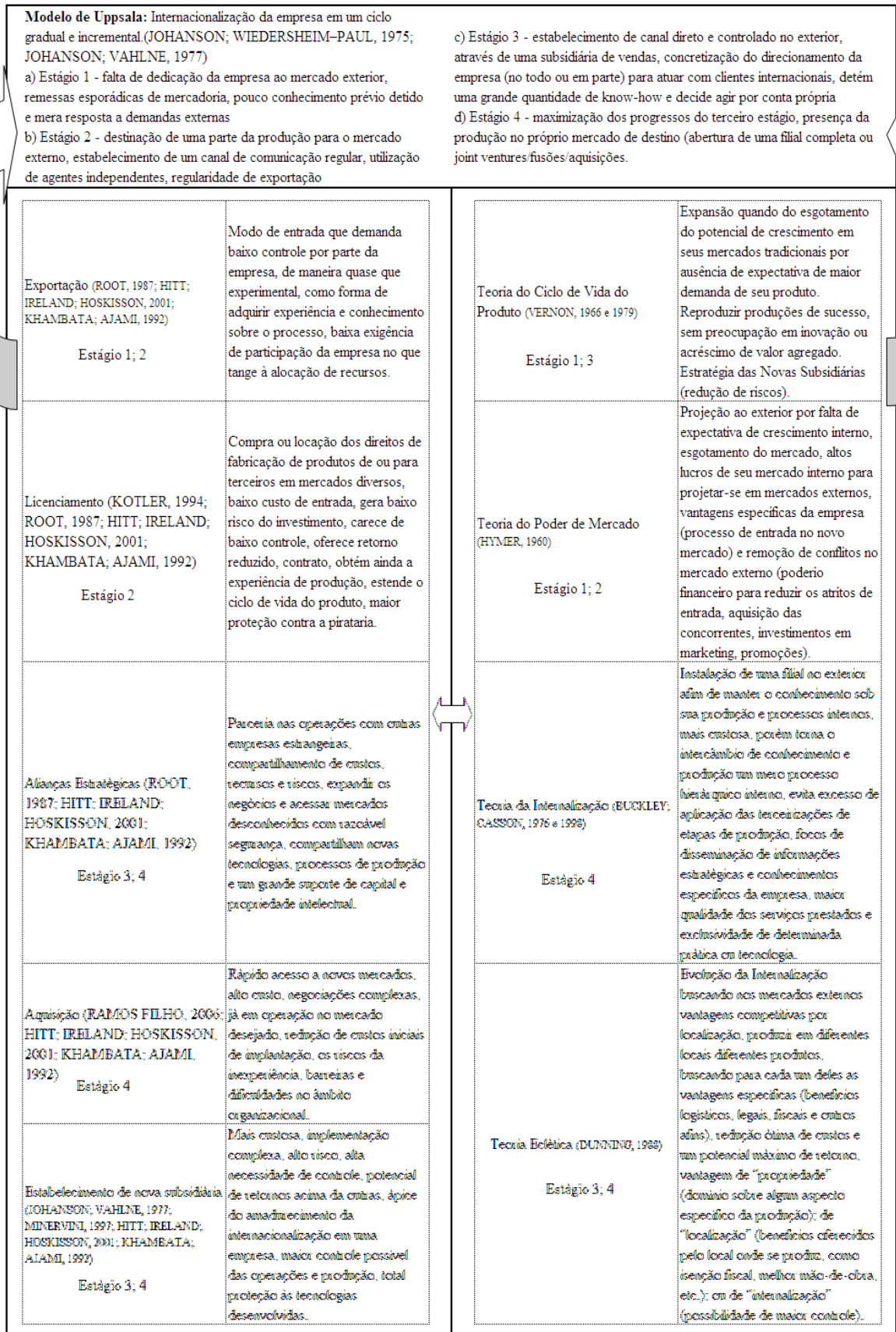
outros fatores externos detenham influências imprevisíveis neste processo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). São exemplos disto as empresas com atuação nas áreas de tecnologia e inovação.

Ainda, cabe destacar que os criadores do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), após percepção de que a competição global e a aceleração do progresso tecnológico forçam as empresas a se internacionalizarem muito mais cedo que décadas atrás. Assim sendo, inseriram novos fatores na pesquisa, dentre os quais os mais relevantes são a existência de redes de relacionamento e a possibilidade de transferência de conhecimento e experiência sobre internacionalização entre firmas.

Ressalte-se, porém, que os autores reafirmam a validade do Modelo de Uppsala original, seja como base para o novo modelo de redes de relacionamento, seja como orientação para firmas individuais nos processos de internacionalização.

4.7 Esquema Conceitual do Estudo

Esta pesquisa busca analisar o Processo de Internacionalização das empresas do setor avícola do RS, para tal será necessário dispor de um esquema conceitual contendo as principais teorias de internacionalização e as principais características do Modelo Uppsala (Quadro 1), base para as análises contidas neste estudo; bem como um esquema das dificuldades mais comumente encontradas no Processo de Internacionalização (Quadro 2).



Quadro 1: Esquema Conceitual do Estudo

Dificuldades na Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> * Perda de uma vantagem; * Criação de uma desvantagem; * Falta de recursos complementares; * Existência de barreiras tarifárias; * Adequação à regulamentação técnica; * Exigência de certificação do produto; * Raras políticas públicas (ou efetivas) de apoio a investimentos das empresas brasileiras no exterior. * Ocorrência de barreiras não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); * Impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais; * Atendimento às exigências relacionadas à embalagem; 	<ul style="list-style-type: none"> * Concorrência dos produtos estrangeiros naquele mercado; * Concorrência dos produtos nacionais naquele mercado; * Dificuldades logísticas e isolamento geográfico; * Necessidade de certificação de sistemas de gestão; * Atendimento às exigências ambientais; * Dificuldades de promoção comercial; * Dificuldade na contratação de representantes externos naquele mercado; * Dificuldades de adaptação do produto (design, preço, qualidade, etc.); * Dificuldades culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, etc.); <p style="text-align: right; font-size: small;">(CUERVO-CAZURRAL; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; ROCHA, 2003, SEBRAE, 2006)</p>
-------------------------------------	--	--

Quadro 2: Esquema das dificuldades encontradas na internacionalização

5. METODOLOGIA

Este capítulo visa descrever como foi desenvolvida a pesquisa proposta, abordando cada um de seus momentos. As seções a seguir expõem as justificativas para as opções feitas acerca do trabalho realizado, passando pela explicitação da estratégia de pesquisa, delineamento de pesquisa, definição das variáveis e unidades de análise, bem como coleta de dados e análise e interpretação destes.

5.1 Estratégia de Pesquisa

A pesquisa proposta trata do Processo de Internacionalização das empresas do segmento avícola do Rio Grande do Sul. A fim de atingir resultados mais acurados optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória, por se tratar de uma modalidade que permite um maior aprofundamento sobre o tema, podendo ao final desta pesquisa gerar hipóteses para estudos futuros.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que segundo Campomar (1991) “[...] permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises em inferências em estudos de casos feitas por analogias de situações, respondendo principalmente às questões **por que?**(sic) e **como?**” [grifo do autor].

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é o recomendável quando a questão a ser abordada versa sobre a análise de processos e a existência de variáveis diversas, com complexa interação. A percepção dessas alterações e variáveis em eventos e realidades próximas, tangíveis, é fator de relevância ímpar quando do desenvolvimento de uma pesquisa que tende a descrever e compreender, em primeiro momento, comportamentos humanos.

A fim de um transcurso seguro, cientificamente viável e doutrinariamente embasado, Yin (2005) sugere alguns aspectos a serem considerados na elaboração da pesquisa, os quais estarão presentes nesta obra, sendo eles:

- a) Pluralidade de fontes, permitindo uma gama de origens informacionais maior;
- b) Compilação de um banco de dados para o estudo de caso, com as informações coletadas;
- c) Entrelaçamento das descobertas, criando uma malha científica de poder probatório muito mais robusto.

Pela existência de situações similares em empresas diversas fez-se interessante a aplicação, neste trabalho, do estudo de caso múltiplo, que propicia uma possibilidade futura de contrastar ocorrências semelhantes em organismos diversos, permitindo uma maior compreensão sobre o tema. Esta visão pluridirecional produzirá maior consistência nos relatos e conclusões, bem como fortalecerá o elo entre teoria e validação prática.

5.2 Delineamento de Pesquisa

Foi elaborado um desenho de pesquisa (Figura 2) para simplificar o entendimento das etapas desenvolvidas ao longo do estudo. O mesmo encontra-se dividido claramente com base nos momentos e contribuições/resultados destes, viabilizando ao leitor eventual ou cientista que desta se valem para consulta uma assimilação mais rápida e precisa, além de uma possibilidade de busca mais rápida para dados específicos.

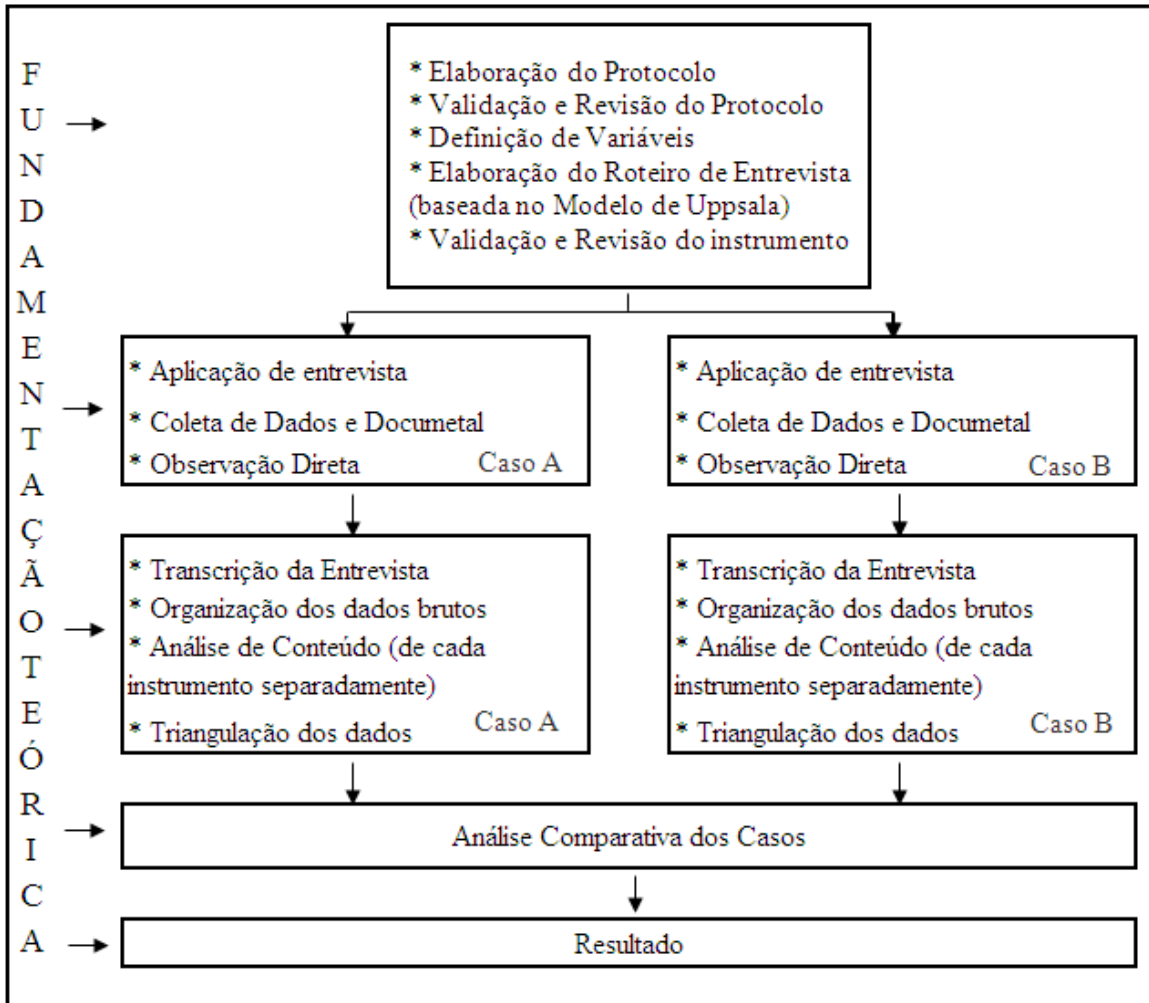


Figura 2: Desenho de Pesquisa

5.2.1 Definição das variáveis de estudo

Objetivando assegurar a abordagem plena do objetivo geral e específicos estabelecidos, este trabalho definiu elementos de análise a partir do referencial teórico consultado sobre estratégias e teorias de internacionalização, dificuldades ao Processo de Internacionalização e sobre o Modelo de Uppsala, modelo este que é base das análises deste estudo (Quadro 3).

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Informações Analisadas	Meios de Verificação	Questões do Roteiro de entrevistas (Apêndice A)
	<p>a) identificar as razões que impulsionaram o processo de internacionalização das empresas;</p>	<p>Aumento de receitas operacionais, diversificação dos mercados, diluição dos riscos, fortalecimento das marcas, ampliação da produção, atendimento de demandas de importação estrangeiras, possibilidade de praticar preços mais rentáveis, incentivo à competitividade e prolongamento do ciclo de vida dos produtos (VAZQUEZ, 2004)</p>	Entrevistas e documentos	1; 2; 8
Analisar o processo de internacionalização das empresas do setor avícola do RS	<p>b) descrever as etapas do processo de internacionalização;</p>	<p>Modelo de Uppasala - estágio das unidades estudadas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLE, 1977)</p> <p>a) Estágio 1 - falta de dedicação da empresa ao mercado exterior, remessas esporádicas de mercadoria, pouco conhecimento prévio devido e mera resposta a demandas externas</p> <p>b) Estágio 2 - destinação de uma parte da produção para o mercado externo, estabelecimento de um canal de comunicação regular, utilização de agentes independentes, regularidade de exportação</p> <p>c) Estágio 3 - estabelecimento de canal direto e controlado no exterior, através de uma subsidiária de vendas, concretização do posicionamento da empresa (no todo ou em parte) para atuar com clientes internacionais, detém uma grande quantidade de know-how e decide agir por conta própria</p> <p>d) Estágio 4 - maximização dos prazos do terceiro estágio, presença da produção no próprio mercado de destino (abertura de uma filial completa ou joint venture através aquisições.</p>	Entrevistas, documentos e observação direta	1; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 16
	<p>c) mapear as dificuldades encontradas pelas empresas em seus processos de internacionalização;</p>	<p>Perda de uma vantagem; Concorrência dos produtos estrangeiros naquele mercado; Criação de uma desvantagem; Concorrência dos produtos nacionais naquele mercado; Falta de recursos complementares; Dificuldades logísticas e isolamento geográfico; Existência de barreiras tarifárias; Necessidade de certificação de sistemas de gestão; Adequação à regulamentação técnica; Atendimento às exigências ambientais; Exigência de certificação do produto; Dificuldades de promoção comercial; Raras políticas públicas (ou efetivas) de apoio a investimentos das empresas brasileiras no exterior; Dificuldade na contratação de representantes externos naquele mercado; Ocorrência de barreiras não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); Dificuldades de adaptação do produto (design, preço, qualidade, etc.); Impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais; Dificuldades culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, etc.); Atendimento às exigências relacionadas à embalagem. (CUERVO-CAZURRAL; MALONEY; MANEAKHAN, 2007; ROCHA, 2003; SEBRAE, 2006)</p>	Entrevistas, documentos e observação direta	9; 12; 13; 14; 15
	<p>d) elencar as ações determinantes para a consolidação do processo de internacionalização.</p>	<p>Penetração com baixo controle (empresarial); baixa exigência de participação da empresa, compra ou locação de direitos de fabricação de produtos; presença nas operações com outras empresas estrangeiras; compartilhamento de custos, recursos e riscos; expansão negócios e acesso mercados; rápido acesso a novos mercados; maior controle possível das operações e produção. (ROOT, 1987; HITT; IRLAND; HOSKISSON, 2001; KHAMBATA; AJAMI, 1992; KOTLER, 1999; RAMOS FILHO, 2006; JOHANSON; VAHLE, 1977; MINERVINI, 1997)</p>	Entrevistas, documentos e observação direta	3; 4; 5; 7; 10; 11; 15; 16

Quadro 3: Elementos de Análise

5.2.2 Unidades de Análise

As motivações desta pesquisa surgiram no intuito de investigar acerca do Processo de Internacionalização das empresas brasileiras. A partir da percepção do perfil brasileiro de grande exportador de carnes, além da inegável vocação gaúcha para o segmento, conforme exposto em capítulos anteriores, restringiu-se o âmbito da pesquisa para o segmento exportador avícola do Rio Grande do Sul.

Para a definição das empresas a serem estudadas foram considerados dois fatores: a opinião especializada de uma pesquisadora em agronegócio e as considerações de Yin (2005), que ressalta a necessidade de cautela na seleção dos casos a serem estudados, objetivando uma aproximação do resultado previsto e permitindo assim a validade do estudo de caso múltiplo.

Seguindo estes critérios, foram escolhidas por julgamento e conveniência duas empresas avícolas gaúchas, dentre as maiores exportadoras avícolas do estado. Estas empresas foram devidamente consultadas quanto à viabilidade da pesquisa e serão tratadas no estudo como Empresa A e Empresa B (uma vez que esta solicitou o anonimato).

Além destas razões, a Empresa A foi escolhida por ser a pioneira e maior empresa exportadora avícola do estado (Anexo C), enquanto a Empresa B por ter um perfil distinto da Empresa A e condizente (volume de exportação, faturamento, etc) com o restante do setor avícola gaúcho.

A Empresa A, apesar de originada como uma avícola gaúcha, acabou por ser adquirida por um grande grupo multinacional. Apesar disso, manteve a marca tradicional e a atuação no mercado interno, reforçando, porém, sua incursão exterior de uma maneira que seria impossível se o controle decisório e de capital fosse mantido na modalidade anterior.

Já a Empresa B, originária e ainda sediada no Rio Grande do Sul, surgiu como um aviário e acabou por diversificar suas atividades com o passar do tempo. Ainda mantém o controle acionário gaúcho e participa fortemente do segmento de exportação avícola.

Como visto, embora de naturezas e formatos diferentes, ambas as organizações participam ativamente do segmento avícola exportador, revertem divisas para as localidades onde estão sediadas e correspondem ao meio de sustento de um sem-número de produtores e suas famílias. Portanto, são fonte inestimável de informação e dados, mais ainda quando se percebem as sutis diferenças entre os mecanismos utilizados por uma e por outra quando da decisão de internacionalizar suas produções.

5.2.3 Coleta de Dados

Em consonância com Yin (2005) e com a finalidade de organizar a pesquisa e atingir uma otimização do tempo despendido na mesma, foi elaborado um protocolo de atividades (Apêndice A). Este foi encaminhado a um especialista da área e a um professor do Mestrado em Administração e Negócios (MAN) da PUC-RS para avaliação.

Após esta etapa, o protocolo foi revisado conforme sugestões dos avaliadores e assim iniciado o processo de coleta de dados. Este se deu através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. A mencionada pluralidade de fontes permitiu um resultado com maior grau de confiabilidade e autenticidade (Yin, 2005).

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro (apêndice B) com base no Modelo de Uppsala, modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) que explica as atividades internacionais das empresas e relaciona fatores da internacionalização e demais teorias estudadas. Após encaminhado a dois especialistas para avaliação, o roteiro sofreu ajustes por parte da pesquisadora.

As entrevistas foram aplicadas a um executivo de cada uma das empresas estudadas. O executivo da Empresa A, sócio-fundador, exerceu papel crucial durante todo o Processo de Internacionalização da empresa. O executivo da Empresa B designou para a entrevista o responsável pelo Processo de Internacionalização, no caso o agente independente. Entretanto, o executivo da Empresa B foi solícito quando necessários maiores esclarecimentos sobre algum ponto e enfatizou que a Empresa B avaliza todas as informações prestadas pelo responsável do agente independente (o entrevistado), podendo desta forma ser considerado como palavra da Empresa B. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente duas horas, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas para análise.

Concomitantemente foram coletados dados estatísticos nos organismos e associações ligados ao comércio internacional avícola, bem como informações das empresas e setor em sites, revistas e periódicos especializados. Adicionalmente, dados das empresas estudadas como documentos, históricos, material de antigas palestras dos executivos, histórico de participação em feiras internacionais, relatórios de exportação em volume por países.

A partir de tais fontes objetivou-se corroborar as informações recebidas nas entrevistas, bem como se adquiriu conhecimento a respeito das dimensões das operações internacionais e informações acerca do desempenho operacional anterior a internacionalização.

Para melhor compreensão dos processos e da realidade das empresas foram feitas também observações diretas por parte da pesquisadora. Estas tiveram natureza não disfarçada, não participante e natural, buscando captar imagens mais próximas da realidade operacional e logística das indústrias. Também, a estruturação de seus setores que envolvem a internacionalização, viabilizando assim resultados mais precisos quando da triangulação dos dados com aqueles obtidos por meio dos documentos e das entrevistas.

5.2.4 Análise e Interpretação dos Dados

Esta foi uma das etapas de maior relevância do processo de pesquisa, momento em que os dados foram interpretados e relacionados com os objetivos da pesquisa. Para uma análise profunda e minuciosa das informações coletadas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1979:42), esta análise consiste em “conjunto de técnicas de análises de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Já pelo ponto de vista de Krippendorff (1980), qualquer mensagem escrita, pode categorizar-se a frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar associações, denotações, conotações e também formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

A análise de conteúdo foi feita separadamente para cada caso, evitando generalizações e, com isto, deturpações ou perda de dados. Após esta primeira etapa, foi efetuada a triangulação dos dados coletados (entrevista e documentos) a fim de corroborar as informações obtidas. Por fim, foi realizada uma análise comparativa dos casos em busca de congruências e disparidades com base na teoria estudada.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram descritas as empresas analisadas, seu posicionamento no mercado e apresentados e analisados os resultados obtidos através das entrevistas, coleta de dados e documentos, a fim de atingir os objetivos desta pesquisa.

6.1 Caso 1 – Empresa A

6.1.1 A Empresa

A Empresa A teve sua origem em 14 de maio de 1970. Inicialmente era chamada de Granja Pinheiros Ltda. e tinha como objetivo principal a criação de frango em pequena escala (14 mil aves abatidas por ano).

Com o ocorrer do tempo houve aumento da procura do produto e os fundadores da empresa concluíram que era interessante ampliar as operações. Assim sendo, em maio de 1974 os sócios decidiram por transformar a empresa em uma sociedade anônima de capital fechado.

Após esta transformação, já em 1976 a empresa instalou uma nova estrutura para a criação de aves, composta por um incubatório com capacidade para 650 mil pintos por semana e galpões para alojamento dos pintos produzidos.

Com o aumento da produção e a necessidade de comprar cada vez mais ração para manter as aves, em 1979 a empresa criou uma indústria de produção de rações, a Indústria de Rações Frangosul Ltda., com capacidade de 40 ton/hora Desvinculando-se desta forma da dependência de terceiros.

O ano de 1979 também marca o princípio da internacionalização da Empresa A, com experiências de envio de 100 toneladas para a Argentina e posteriormente novas cargas ao Oriente Médio.

Em 1983, já com uma situação econômica bastante estável, mas precisando de grande aporte para continuar crescendo, a direção da empresa começou a analisar a possibilidade de abrir o capital social. Esta hipótese acabou sendo considerada interessante pelos diretores e, em 1984, a empresa lançava suas primeiras ações na bolsa, a fim de captar capital de terceiros.

Também no ano de 1984, e aproveitando-se dos recursos gerados com a abertura das ações, a Empresa A adquiriu a Inavical – Indústria Avícola Caxias Ltda., um complexo agro industrial composto por uma abatedouro avícola com capacidade de 1.100.000 frangos/mês por turno e uma fábrica de rações com capacidade de 20 ton/hora.

Em 1985, a empresa precisou captar novos recursos no mercado para expansão, emitindo um segundo lote de ações para venda na Bolsa de Valores. Desta segunda venda, a empresa conseguiu arrecadar em valores da época Cr\$ 20.160.000.000,00 (vinte bilhões cento e sessenta milhões de cruzeiros).

Esses recursos permitiram a aquisição no ano seguinte de um novo complexo incubatório/matriseiro em Caxias do Sul, com capacidade para 450 mil pintos/semana. Outra aquisição neste mesmo ano foi um complexo agro-industrial da Mavepal S/A – Matadouro de Aves, composto por uma fábrica de rações com capacidade para fabricar 35 ton/hora, um incubatório com capacidade para 600 mil pintos/semana e um abatedouro avícola com capacidade para abater 3 milhões de frangos/mês por dois turnos.

Mais três lançamentos de ações no mercado foram feitos entre 1988 e 1989, levantando recursos que permitiram entre outras coisas a aquisição da Cia Petefi de Alimentos, visando diversificar a linha de alimentos da Empresa A. Com esta aquisição abriu-se a possibilidade de produzir suínos, ovinos e bovinos, com capacidade de 180 suínos ou 220 ovinos/hora e 57 bovinos/hora.

Finalmente, em 1991 com o intuito de assegurar os interesses de expansão de linhas de produção sem endividar-se, a empresa novamente volta a lançar ações arrecadando um total de Cr\$ 5.973.700,00 (cinco bilhões novecentos e setenta e três milhões e setecentos mil cruzeiros).

Já as vésperas de ser adquirida pela multinacional Doux, em 1997, a Empresa A agregou a sua estrutura complexos agro-industriais em Caarapó e Dourados (Mato Grosso do Sul), compostos por um abatedouro de aves, uma fábrica de rações e duas granjas de matrizes.

Com a capacidade total de 585 mil abates/dia a Empresa A em 1997 tinha 41,3% de seu faturamento proveniente de vendas ao mercado externo. O destino de seus produtos em 60% era para o Oriente Médio, 16% Europa, 13% Ásia, 7% América Latina e 4% África.

Em 1998, a decisão da venda da Empresa A à Doux veio como meio de possibilitar a realização do sonho de crescimento e fortalecimento da estrutura empresarial que, fundada em 1970 como uma granja, chegou ao fim da década de 90 como líder de exportações em segmento no estado do RS.

Quando foi assimilada pela multinacional Doux, a Empresa A tinha capacidade de 585 mil abates/dia e exportava para 32 países. Hoje como parte do grupo, os produtos com a marca da Empresa A (mantida pelo grupo francês) atendem 140 países e totalizam 1 milhão de abates diários.

6.1.2 Análise do Caso

A Empresa A começou suas atividades de produção primeiramente para atuar junto ao âmbito local, o estado do Rio Grande do Sul, um mercado que, segunda a empresa, é excelente em termos de poder aquisitivo da população. Corrobora esta informação a tabela da Fundação de Economia e Estatística (FEE) que demonstra valores do PIB *per capita* gaúcho 14% superior ao nacional (média 2002-2007).

Em contrapartida, o entrevistado ressalta que este mercado tem uma preferência declarada pela carne bovina, costume oriundo do churrasco, culinária típica gaúcha. Reitera esta informação relatório interno de pesquisa de mercado acerca do consumo *per capita* de carnes no Brasil (documento disponibilizado pela empresa).

Tabela 3 – Produto Interno Bruto

Produto Interno Bruto, total e *per capita*, e suas taxas de crescimento no Rio Grande do Sul e no Brasil — 2002-08

ANOS	RIO GRANDE DO SUL (1)				BRASIL			
	PIB		Taxas de Crescimento (%)		PIB		Taxas de Crescimento (%)	
	Total (R\$ milhões)	<i>Per capita</i> (R\$)	Total	<i>Per capita</i>	Total (R\$ milhões)	<i>Per capita</i> (R\$)	Total	<i>Per capita</i>
2002	105.487	10.057	1,1	-0,1	1.477.822	8.378	2,7	1,2
2003	124.551	11.742	1,6	0,5	1.699.948	9.498	1,1	-0,3
2004	137.831	12.850	3,3	2,2	1.941.498	10.692	5,7	4,2
2005	144.218	13.298	-2,8	-3,9	2.147.239	11.658	3,2	1,7
2006	156.883	14.310	4,7	3,6	2.369.797	12.688	4,0	2,5
2007 (1)	177.040	15.978	7,0	5,9	2.597.611	13.720	5,7	4,2
2008 (1)	193.485	17.281	3,8	2,7	-	-	4,7 (2)	3,3 (3)

FONTE: FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Contabilidade Social.
IBGE/Diretoria de Pesquisas/Coordenação de Contas Nacionais.
IPEA-Boletim de Conjuntura—dez. 2008.

- (1) Estimativas preliminares.
(2) Média das projeções do IPEA (4,2% e 5,2%).
(3) Estimativa FEE a partir das projeções do IPEA.

Desta forma, a Empresa A nos seus primeiros tempos, teve que fazer um trabalho forte para convencer a população gaúcha de que o frango era uma alternativa de consumo saborosa e de qualidade. Também foi importante ressaltar a questão econômica: “*além de saborosa e energética, a carne de frango apresentava o preço atraente para os nossos consumidores*”, segundo o entrevistado.

Após a empresa considerar ter atingido sucesso no âmbito regional, buscou atingir o nacional, o mercado brasileiro. À época da fundação da empresa, a população do país passava dos 90 milhões e hoje ultrapassa 190 milhões (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE). Destaca o entrevistado que “*é um mercado muito respeitado, inclusive por isto estamos sofrendo menos a crise mundial*”.

O nível percentual de exportação brasileira sobre seu Produto Interno Bruto (PIB) foi de 12,6% em 2008 e 6,3% em 1978 (MDIC). Percentuais relativamente pequenos se comparado ao consumo interno. Com um mercado interno nacional amplo e sólido, era considerado fundamental que a Empresa A nele se destacasse, garantindo assim suporte para a incursão internacional. Este pensamento vai ao encontro de Kovacs *et al.* (2006) que descreve que as empresas no Modelo de Uppsala primeiro dominam e obtêm experiência nos âmbitos atuantes para passar a atuar em novos.

6.1.2.1 Razões para Internacionalização

Seguindo na mesma linha de Kovacs *et al.* (2006) percebe-se que a Empresa A, após conseguir se estabelecer satisfatoriamente no mercado nacional, passou a planejar sua incursão no âmbito internacional. Corrobora o entrevistado: “o *mercado internacional não poderia ser atingido até que a empresa tivesse estabilidade no mercado interno*”.

Já em 79, segundo a empresa, teve início o seu Processo de Internacionalização. Isto se comprova através da informação contida no Relatório de Exportação que registra o envio de 100 toneladas de frango para Argentina, e em seguida outras 100 toneladas para o Kuwait. Esta ação da empresa mostra que o Modo de Entrada escolhido pela Empresa A para dar início a sua participação no comércio internacional foi a Exportação (ROOT, 1987; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; KHAMBATA; AJAMI, 1992).

Este movimento para o mercado exterior quando do esgotamento do potencial imediato do mercado interno é condizente também com o comportamento previsto pela Teoria do Ciclo de Vida do Produto descrita por Vernon (1966; 1979). Segundo esta teoria, as empresas tendem a comercializar parte de suas produções com o exterior quando percebem que o crescimento interno já não é tão atraente como antes.

Na visão da Empresa A, as razões para internacionalizar foram: acesso a um maior leque de consumidores, aos detentores do poder econômico e maior exposição da marca. Mesmo com uma crise mundial, a empresa julga importante esta atuação externa, pois

o dinheiro não desaparece no mundo, ele só muda de bolso. Uma vez está na Europa porque ela exporta equipamentos e máquinas, daqui a pouco sai da Europa e vai para o Oriente Médio, porque (eles) tem muito petróleo então temos que estar lá; daí vai para a Rússia, que exporta muito gado; e agora está nos EUA; dali vai para Índia, então você tem que atuar atrás do dinheiro e vender.

A empresa, desta forma, além de enquadrar-se neste comportamento previsto pela Teoria do Ciclo de Vida (VERNON; 1966 e 1979), também seguia algumas das razões para internacionalizar explicitadas por Vazquez (2004): aumentar as receitas operacionais, diversificar mercados, atender demanda de importadores, e, assim como a teoria de Vernon diz, prolongar o ciclo de vida de seu produto.

6.1.2.2 Etapas do Processo de Internacionalização

Com a decisão de internacionalizar, a Empresa A enfrentou duas grandes dificuldades, a falta de experiência, de preparo do governo brasileiro com este tipo de exportação e a má imagem de nosso país no exterior. Quanto ao primeiro problema, o setor avícola iniciou conversações com o Ministério da Agricultura para que este pudesse se adaptar a toda estrutura mundial de regulação do abate do frango. À época (meados da década de 70) nem governo, nem empresas tinham clareza sobre como agir, o que dificultava a participação do Brasil neste segmento.

Uma vez estabelecido o contato com o Ministério da Agricultura, a empresa passou a adaptar-se e, juntamente com o setor avícola, pressionar o governo para que este também se preparasse, fazendo, além da legislação necessária, acordos internacionais com Ministério da Agricultura de outros países que fossem interessantes.

Com a conscientização do governo o próximo passo da Empresa A foi buscar atender as exigências internacionais. Em 1979, através de contatos feitos pela própria empresa, com clientes na Argentina e no Kuwait, duas exportações experimentais foram realizadas. No caso da Argentina, 100 toneladas de frango foram enviadas em cinco carretas com 20 toneladas cada. Já no caso do Kuwait, outras 100 toneladas foram enviadas, porém via modal marítimo.

A escolha destes mercados deu-se pela menor distância psíquica entre exportador e consumidor. Isto quer dizer que havia grande semelhança entre o que o exportador (no caso a Empresa A) costumava fazer naturalmente e as demandas destes novos mercados. No caso do Kuwait o baixo distanciamento psíquico deu-se pela inexistência completa de exigências especiais quanto à exportação. Desta forma a atuação da empresa não precisa de grandes adaptações e as exportações tornam-se menos custosas para a realização das remessas experimentais. Estas são características da primeira etapa do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Após estas experiências, a empresa percebeu que todo o processo era realizado de forma muito amadora no Brasil. Além disso, o pouco volume exportado e a falta de maiores conhecimentos poderiam prejudicar a operação. A solução encontrada foi a união de esforços entre as pioneiras da exportação avícola no Brasil.

A falta de conhecimento e experiência em exportação levou o setor avícola nacional a criar a União Nacional dos Exportadores de Frango Ltda. (UNEF), em 1975. Com o poder financeiro de todas as grandes produtoras avícolas do setor, pôde a UNEF preparar mão-de-obra especializada e contratar um *trader* experiente para viabilizar as exportações de frango brasileiras. Conforme indicação no Relatório de Exportação da Empresa A valeu-se a empresa desta via para estabelecer suas primeiras exportações regulares com o exterior.

Este agente externo viria a viabilizar o estabelecimento de um canal de comunicação inicial com o exterior, além de tornar as exportações regulares (ainda que dependendo do

agente) e permitir um ganho contínuo de experiência com o Processo de Internacionalização. Estas são as características também encontradas no segundo estágio do Modelo de Uppsala – destinação de uma parte da produção para o mercado externo, estabelecimento de um canal de comunicação regular, utilização de agentes independentes, regularidade de exportação (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Feito isto, a empresa entendia ser preciso romper a má imagem do Brasil frente ao mercado externo. Para tanto, o *trader*, de posse de uma mostra do frango brasileiro, desembarcou em solo árabe a fim de provar aos consumidores de Riad, na Arábia Saudita, que o produto tinha um diferencial no sabor (o frango brasileiro era criado com uma ração muito superior a dos europeus, até então soberanos no mercado internacional).

Segundo Histórico da Empresa fornecido pela diretoria, em 1979 foi criada uma subsidiária especializada na produção de rações para frango, com a finalidade de fabricar sua própria ração desvinculando-se da dependência de terceiros. Desta forma, confirma-se a preocupação da empresa em manter os diferenciais do produto em relação ao exterior.

No caso específico da Empresa A, a empresa enxergava também o seu processo produtivo como diferencial na obtenção de melhor sabor e qualidade. Tal processo é demonstrado pela empresa conforme o mapa do Processo Produtivo da Empresa A de 1997 (Figura 3):

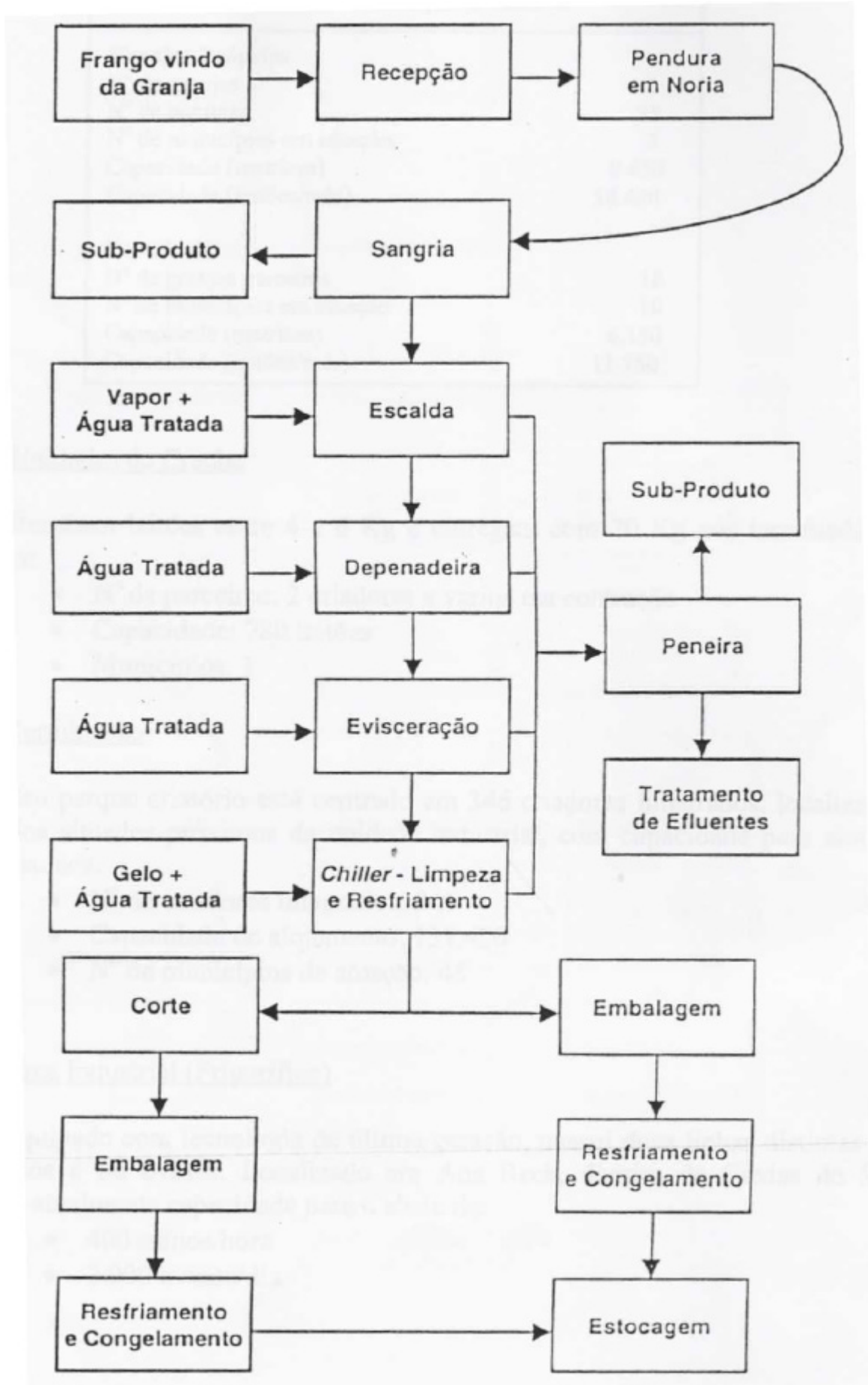


Figura 3: Processo Produtivo da Empresa A (1997)

O aperfeiçoamento do processo produtivo e a criação da fábrica de rações foram ações desenvolvidas a partir dos conhecimentos obtidos junto à atuação da UNEF. Este agente foi imprescindível para que as empresas do setor avícola, dentre elas a Empresa A, tomassem conhecimento das minúcias do comércio internacional, bem como conseguissem formar uma quantidade suficiente de mão-de-obra especializada para que cada uma pudesse gerenciar seus próprios processos de internacionalização. Experiência dada como necessária pelo Modelo de Uppsala para o avanço para estágios superiores pode ser identificada no caso da Empresa A (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Tendo obtido a experiência necessária, entendeu a Empresa A que já dispunha de condições para atuar sozinha no mercado internacional, havendo a necessidade clara de um planejamento das ações futuras, planejamento este que inclusive foi estabelecido como requisito para obtenção de financiamento para a exportação. O entrevistado recorda-se de que além de elaborar um planejamento detalhado e formal, com previsão de todos os passos da exportação, houve necessidade também de estudar o mercado internacional. Isto se deu, pois a empresa precisou convencer o governo de que suas operações tinham potencial e mereciam apoio da estrutura estatal.

Este momento em que começou a atuar sozinha no exterior, a partir da abertura de filiais comerciais, marca o aumento de autonomia nas operações estrangeiras, bem como a ampliação dos canais de comunicação e a confirmação do compromisso com o comércio internacional. Estas são características que indicam ser o momento de entrada da empresa em um novo estágio, com elementos similares àqueles do terceiro estágio do Modelo de Uppsala – estabelecimento de canal direto e controlado no exterior, através de uma subsidiária de vendas, concretização do direcionamento da empresa (no todo ou em parte) para atuar com clientes internacionais, detém uma grande quantidade de *know-how* e decide agir por conta própria (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Quanto à escolha dos mercados para onde a Empresa A destinou exportações, os dois primeiros países alcançados, Argentina e Kuwait, foram selecionados por serem “países próximos” (a Argentina já possuía acordo sanitário com o Brasil e o Kuwait, mesmo distante geograficamente e culturalmente, a ausência de barreiras tornou o processo viável) facilitando a exportação.

Cita o entrevistado que outro fator que influenciou na escolha dos mercados foi a demanda de outros países em adquirir o produto, “*para onde nós tivemos chances de exportar, quem quis comprar, a gente fez o possível*”.

Ressalta a Empresa A de que além da demanda era preciso transpor algumas condições pré-estabelecidas, como por exemplo: a criação de um acordo sanitário entre Brasil e país comprador (no caso de ainda não haver um); sujeição a condições específicas estabelecidas pelo país comprador (como no caso das inspeções); adaptação de diferenças religiosas e culturais (peculiaridades quanto ao abate); superação de questões políticas entre países (por exemplo, houve época que o Brasil não podia exportar para o Egito se desejasse exportar para o resto do Oriente Médio, uma vez que estavam em conflito); e a evolução da embalagem do produto (atualmente sabe-se que questões como tamanho do frango, gramatura, e tamanho, formato e altura da caixa podem influir nas condições de conservação de transporte e manutenção da temperatura de resfriamento). Estes empecilhos vão ao encontro às trinta e três barreiras enumeradas pelo MDIC (1999) já citados neste trabalho.

Outro elemento considerado importante para a Empresa A para a captação de clientes foi a participação em feiras internacionais, onde a divulgação de marca e produto foi feita de maneira direta. Na visão do entrevistado, as feiras internacionais do setor avícola eram demasiado técnicas na década de 70 até início da década de 80, tratando apenas de sanidade e com participação de técnicos e veterinários. A partir de segunda década de 80, as mercadorias

ganharam maior destaque nas feiras e a Empresa A passou a participar mais ativamente destas.

Segundo o entrevistado, o principal ganho das feiras foi a correção da visão distorcida que o mercado internacional tinha do Brasil e de seus produtos no exterior. O brasileiro era visto como um povo menos desenvolvido e o Brasil como uma terra primitiva e com um mercado insignificante, afirma o entrevistado.

É surpreendente a ignorância internacional de que o Brasil é um grande mercado com aproximadamente 150 milhões de consumidores com capacidade de adquirir um refrigerante todos os dias. Essa ignorância se estende também sobre nossa cultura, desenvolvimento social, riquezas naturais e estabilidade e crescimento econômico. O Brasil que vocês (mercado externo) conhecem não tem nada que ver com o Brasil que nós somos.

A Empresa A acredita que além de visões distorcidas por desconhecimento, foi e continua sendo preciso enfrentar as distorções propositais criadas por concorrentes ou por nações protecionistas para prejudicar produtores brasileiros. Diz também o entrevistado que seria interessante que o governo brasileiro agisse mais fortemente na defesa dos interesses nacionais, mas que infelizmente o corpo diplomático brasileiro nada faz, a ponto de ter ouvido de um embaixador brasileiro que não receberia ajudar pois “*eu não sou mascate*” (palavras do embaixador).

A criação do posto de Adido Agrícola por parte do governo poderia solucionar isto, mas durante muito tempo o Brasil resistiu à criação deste cargo (os Estados Unidos utilizam-se de Adidos Agrícolas há pelo menos 40 anos, segundo o entrevistado). Notícias recentes dão conta de que finalmente o Governo Brasileiro cedeu e decidiu criar de fato o posto de Adido Agrícola para promoção dos interesses comerciais no exterior (Correio do Povo, Seção Rural pg. 16, 28/07/2009).

Além da divulgação nas feiras, a Empresa A, a partir do amadurecimento do seu Processo de Internacionalização, implantou filiais comerciais na Argentina, Hong Kong e Londres, pontos estratégicos para prospecção de novos negócios (escritórios constam no

Histórico da Empresa disponibilizado pela diretoria). Estes escritórios comerciais oferecem os produtos da Empresa A diretamente aos consumidores internacionais eliminando a distância geográfica entre o ponto de produção e ponto de consumo. Estes escritórios comerciais próprios são elementos que são encontrados no terceiro estágio do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM–PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Enfim, em 1998, a Empresa A após quase duas décadas atuando no mercado internacional, deparou-se com um dilema crucial: precisando expandir-se ainda mais, talvez com abertura de pólos produtivos, deveria ela enfrentar esta realidade com recursos próprios, ainda que correndo muitos riscos, ou deveria ceder às investidas de uma multinacional para sua aquisição? Optou a Empresa A pela segunda alternativa, pois concluiu sua direção que as ambições da empresa estavam somente alcançáveis através dos recursos que dispunha a multinacional.

Desta forma, a partir de 1998, a Empresa A foi adquirida pelo grupo Doux e passou a ser uma subsidiária no exterior daquela matriz francesa. A aquisição é uma característica encontrada na quarta etapa do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM–PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), considerando que este elemento pôde ser averiguado no grupo Doux.

Em suma as etapas percorridas pela Empresa A podem ser visualizadas no mapa do Processo de Internacionalização (Figura 4) abaixo:

Processo de Internacionalização da Empresa A

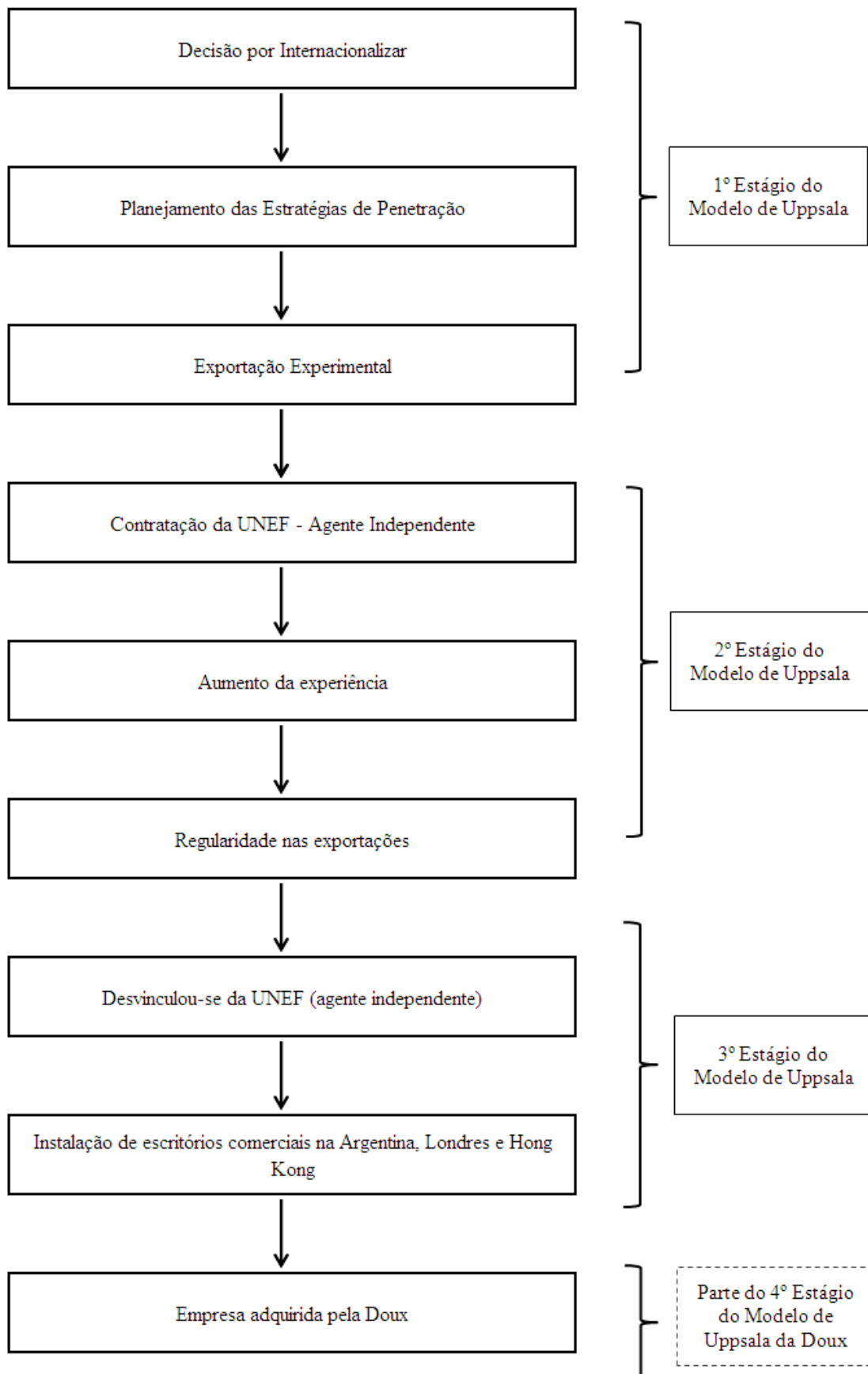


Figura 4: Processo de Internacionalização da Empresa A
 Fonte: coleta de dados

6.1.2.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização

Mesmo com todo esforço por parte da empresa para o bom andamento de seu Processo de Internacionalização, algumas dificuldades foram destacadas. Diz o entrevistado que um dos principais obstáculos a ser superado é a diferença de cultura e religião:

Eu viajei o mundo inteiro várias vezes, se a gente não aceitar estas diferenças a gente está fora! Não só aceitar como se adaptar e eles se adaptarem a nós também.

Este problema é de fato reconhecido pela teoria, conforme escrevem (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; ROCHA, 2003, SEBRAE, 2006).

A empresa destaca a dificuldade em corresponder as expectativas religiosas e culturais do mundo árabe. Existem regras estabelecidas sobre como abater o frango e estas regras algumas vezes tem variações de uma vertente para outra da mesma religião.

Tem uma área dos islâmicos que interpretam o Alcorão dizendo que o frango abatido que tem que estar virado para a Mecca. Outra corrente diz que a pessoa que abate o frango e que evoca o nome de Allah é que tem que estar virada para Mecca.

Outra dificuldade enumerada pela Empresa A foi a superação das barreiras (psíquica), fossem elas justas ou não. Como comentado anteriormente pelo entrevistado, é importante que o governo brasileiro atue em duas frentes: junto às empresas, através de orientação e suporte técnico, para auxiliar na transposição das barreiras coerentes; e junto aos governos e, se for o caso, órgãos internacionais de proteção ao comércio, para a eliminação das barreiras que forem consideradas sem fundamento. Tais barreiras são reconhecidas como obstáculo pelo próprio MDIC (1999), tendo esta pesquisa já explicitado anteriormente todas as barreiras consideradas existentes pelo governo brasileiro.

Quanto à dificuldade da inexperiência/falta de conhecimento, o entrevistado faz uma consideração comparando a época do início do processo (1979) com o cenário atual:

Na época não se tinha experiência, hoje está tudo visto, tudo resolvido, tudo simples. Você ‘rouba’ o funcionário de uma empresa que exporta e tem todo o know-how.

A inexperiência e a falta de conhecimento são dificuldades reconhecidas pelo próprio Modelo de Uppsala, sendo suas etapas graduais e incrementais a forma mais eficiente para que uma empresa supere este empecilho (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Durante o Processo de Internacionalização, também enfrentou a Empresa A a dificuldade de obtenção de financiamento para produção, posto que o sistema bancário brasileiro, assim como o governo, encontrava-se despreparado. Reconhecem esta dificuldade (chamando-a de “escassez de políticas públicas de apoio”) Cuervo-Cazurra; Maloney; Manrakhan, (2007); Rocha (2003), e SEBRAE (2006), comprovando assim a ocorrência da mesma em um grande número de Processos de Internacionalização, e não somente no da Empresa A.

Como última dificuldade destacada pelo entrevistado, está o excesso de rigor principalmente na parte burocrática do Processo de Internacionalização, principalmente para empresas ainda inexperientes, corresponder a todas as exigências documentais pode ser uma barreira quase que intransponível sem o auxílio de profissionais mais experientes (algo que no começo das operações da Empresa A era bastante raro, mas que hoje se encontra com certa facilidade, apesar de gerar custo).

A gravidade de tal obstáculo também é reafirmada por Cuervo-Cazurra; Maloney; Manrakhan, (2007); Rocha (2003), e SEBRAE (2006), ao listarem o excesso de exigências e adaptações de produto, embalagem e documentação como fatores contrários ao bom fluxo de exportação.

6.1.2.4 Ações Determinantes

Frente a estas dificuldades e ao Processo de Internacionalização em sua totalidade, o entrevistado destaca como pontos determinantes para o êxito das operações o planejamento, a experiência e o conhecimento.

Mesmo que o planejamento não seja 100% acertado, ele é importante, pois o simples fato de ter conhecimento prévio das metas e do caminho a ser percorrido dá à empresa maior tranquilidade no Processo de Internacionalização.

O conhecimento e experiência podem ser obtidos através da contratação de profissionais com *know-how* já existentes no mercado, de acordo com o entrevistado.

Planejamento, experiência e conhecimento são ações determinantes também abordadas por ROOT, 1987; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; KHAMBATA; AJAMI, 1992; KOTLER, 1999; RAMOS FILHO, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 1977; MINERVINI, 1997, ainda que indiretamente. Consideram tais autores que o incremento gradual da participação e experimentação do Processo de Internacionalização tende a conceder às empresas maior experiência e conhecimento sobre as atividades, reduzindo risco e ampliando ganho. O planejamento, por sua vez, é evidentemente fundamental para que cada passo seja previsto, conhecido, e que as surpresas e riscos sejam reduzidos a um ponto aceitável para a participação em tão complexo mercado quanto o internacional.

6.2 Caso 2 – Empresa B

6.2.1 A empresa

A Empresa B foi fundada no início dos anos 70 no Rio Grande do Sul e atua com a criação de matrizes, produção de ovos férteis, incubação, criação de frangos de corte, fabricação de rações balanceadas, abatedouro, sala de cortes e embutidos.

Embora tenha iniciado suas atividades nos anos 70, a decisão por internacionalização veio apenas nos anos 2000. O Processo de Internacionalização iniciou em maio de 2003, ocorrendo a sua primeira exportação em novembro deste mesmo ano.

A partir de então a empresa tem mantido regularmente parte de sua produção dedicada ao mercado externo. Possui abate diário de mais de 120 mil aves, das quais 40% são destinadas ao mercado internacional.

A Empresa B exporta para mais de 30 países, sendo os seus maiores volumes em 2008 destinados em primeiro lugar à Rússia e países como Arábia Saudita, Hong Kong, Ucrânia, Emirados Árabes e Turquia. Seu principal destino (Rússia) suspendeu parcialmente a importação da carne de frango, inclusive a brasileira, afetando diretamente os volumes exportados. Ainda assim, a empresa figura entre as dez maiores do produto no Rio Grande do Sul.

6.2.2 Análise do Caso

Embora tenha iniciado suas atividades nos anos 70, a decisão por internacionalização veio apenas nos anos 2000. O Processo de Internacionalização na empresa teve início em 2003. Nesta época, a diretoria da empresa concluiu que sua produção tinha atingido um patamar que lhe permitiria “*ampliar os horizontes de sua marca, projetando-se internacionalmente*”, afirma o entrevistado.

Esta idéia é compatível com a Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos de Vernon (1966; 1979) – uma vez que o mercado local encontrava-se saturado ou com potencial de crescimento reduzido (para a Empresa B), a empresa passou então a comercializar com o exterior, ampliando seus ganhos e estendendo o ciclo de vida de sua produção.

6.2.2.1 Razões para Internacionalização

Uma das principais razões indicadas pela Empresa B que despertaram o interesse por internacionalizar foi a busca por melhores ofertas para seu produto no mercado internacional. Segundo o entrevistado, a estratégia da empresa para aumentar seus lucros com a exportação

passou pela exploração da diferença de cotação do Dólar (mais alta) com relação ao Real – “*ganhos com valorização da moeda representam ganho significativo para nós*” – palavras do entrevistado).

A segunda razão informada pela Empresa B é, na verdade, parte da origem da primeira. O desejo de explorar a capacidade ociosa de produção levou a Empresa B a buscar formas de aproveitar esta potencialidade, revelando a exportação como rumo mais rentável. Em suma, o desejo de explorar a capacidade ociosa levou a empresa a buscar novos mercados (neste caso, internacionais) e, conseqüentemente, ter a oportunidade de lucrar com as diferenças de valor entre as moedas (VAZQUEZ, 2004).

Também foram indicadas pela empresa como razões para exportar a divulgação da sua marca em um âmbito maior, com a conseqüente exposição da qualidade de seu produto e, em decorrência, a valorização do mesmo frente à concorrência. Tem-se, na verdade, um ciclo em que a exposição do produto exige da empresa uma maior qualidade, maior valorização e, reiniciando o círculo, em um novo aumento de divulgação. Esta valorização da qualidade dos seus produtos é um ponto fortemente explorado no material de divulgação da empresa.

Estas razões são consistentes com algumas das enumeradas por Vazquez (2004): aumento de receitas operacionais, ampliação da produção, diversificação dos mercados, fortalecimento das marcas, possibilidade de praticar preços mais rentáveis, incentivo à competitividade e prolongamento do ciclo de vida dos produtos. De maneira geral, pode-se perceber o mapa do Processo de Internacionalização da Empresa B (Figura 5) a seguir:

Processo de Internacionalização da Empresa B

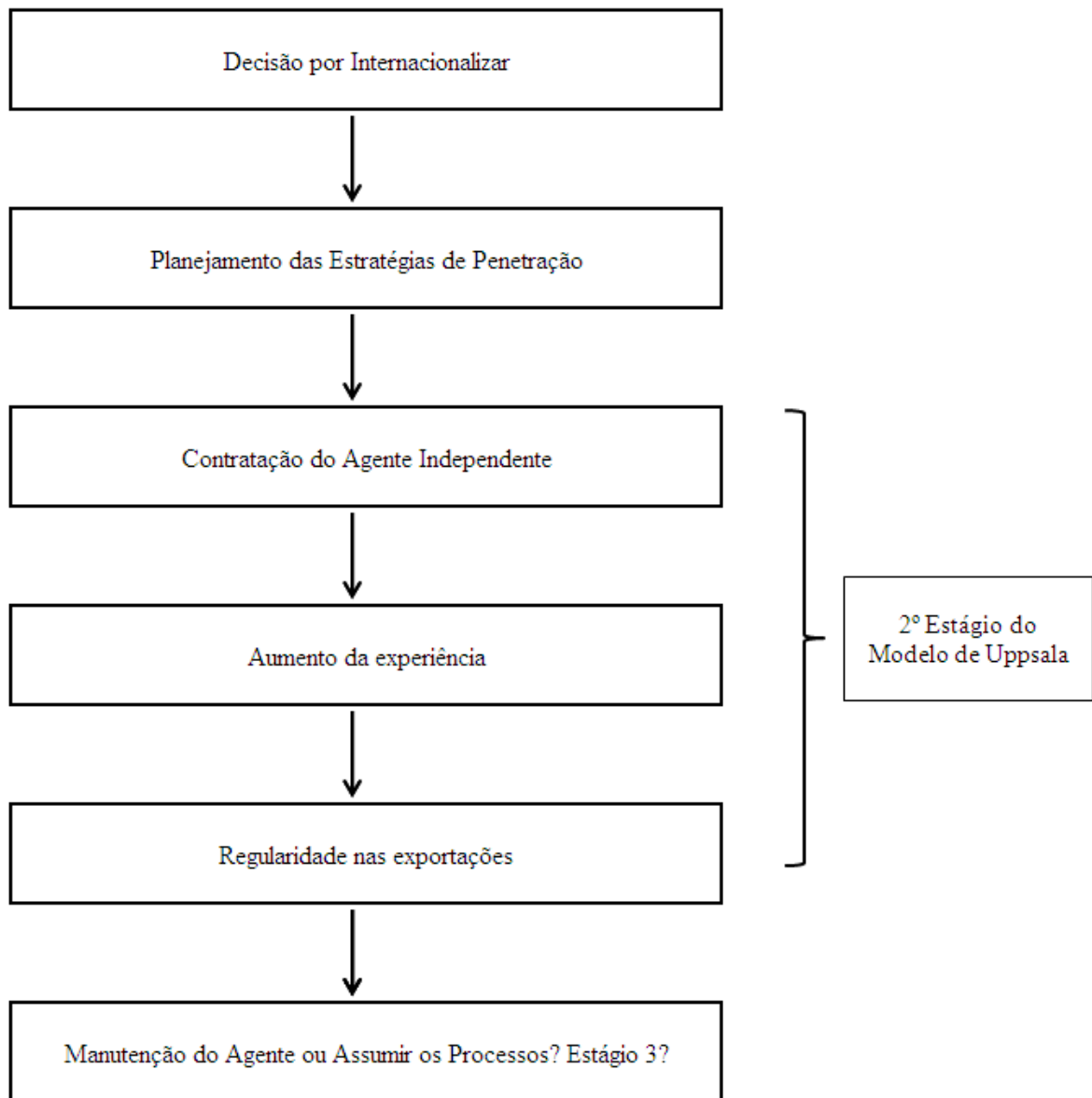


Figura 5: Processo de Internacionalização da Empresa B
 Fonte: coleta de dados

6.2.2.2 Etapas do Processo de Internacionalização

Com a clareza na definição das razões, passou então a empresa ao primeiro passo no Processo de Internacionalização. Este passo foi a busca de habilitação no Ministério da Agricultura, habilitação esta que lhe permitiu exportar para os países da chamada “Lista Geral” (lista de países que não mantém acordo sanitário específico com o Brasil).

Relevante perceber que a Empresa B, ao agir no sentido de comercializar seus produtos com o mercado exterior, decidiu utilizar como modo de entrada a Exportação. A Exportação, para Hitt *et al.* (2001), é um modo de penetração que demanda baixo controle por parte da empresa, embora gere altos custos para manutenção. Já para Khambata e Ajami (1992), é uma modalidade de internacionalização com baixa exigência de participação por parte da empresa no que tange à alocação de recursos. Isso é adequado ao porte da Empresa B, uma empresa de médio porte e relativamente jovem.

Na seqüência, a empresa optou por buscar no mercado interno profissionais já preparados para lidar com o seu Processo de Internacionalização, ao invés de criar um departamento de exportação e gerenciar o processo desde o princípio. Esta decisão permitiu que a empresa pudesse participar dos mercados internacionais com menor chance de erro em um primeiro momento, porém com o custo de abrir mão de parte da autonomia das operações.

A contratação de um agente independente para lidar com as suas exportações foi uma decisão que compôs um plano maior, prévio, que segundo a empresa foi fundamental quando se desejou internacionalizar. Alega a Empresa B que “*internacionalização não pode ser considerado um plano simples*”, e exatamente por isto, a contratação de pessoas com amplo “*conhecimento de causa*” aumenta a chance de êxito.

No caso do agente independente contratado pela Empresa B, os seus três gestores têm respectivamente 26, 19 e 15 anos de experiência no ramo, com passagens inclusive por outras grandes empresas exportadoras avícolas. No material de divulgação do agente, ressalta a importância deste tipo de parceria principalmente no início do Processo de Internacionalização, apresentando também outros *cases* de clientes com êxito em suas exportações. Esse *know-how* foi o que permitiu a Empresa B a participar tão rapidamente no mercado internacional, posto que abdicou de parte da autonomia do processo em prol da maior segurança que o conhecimento do agente lhe proporcionou.

Essa contratação é um elemento-chave que caracteriza a segunda etapa do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM–PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), no caso da Empresa B não foi encontrada situação de atuação experimental e sem auxílio de agentes independentes que caracteriza a etapa preliminar.

O Processo de Internacionalização da Empresa B já apresentava regularidade de exportações no primeiro ano, 166 toneladas / mês em média (relatório de exportação da empresa). No ano seguinte, o mesmo relatório traz um incremento aproximadamente de 313% nos volumes, passando a média mensal para 655 toneladas (em 2008 a empresa trabalhou com volumes médios de 2.100 toneladas / mês). Este incremento gradual é característico do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM–PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Outra questão considerada pela empresa, antes de sua primeira negociação, foi conhecer as características e cultura dos mercados nos quais iria atuar. Ressalta o entrevistado que:

É mais do que necessário saber sobre a cultura do país de destino, e não só cultura, mas legislação e procedimentos a seguir para a entrada da mercadoria e liberação para comercialização deste no mercado local.

Apesar dessa afirmação, é pertinente informar que a empresa delegou parte da responsabilidade de escolha dos mercados para o agente independente. O ganho de experiência e conhecimento sobre mercados externos são também pontos abordados no Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM–PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Consideram os autores deste Modelo que o estabelecimento de um canal de comunicação e troca de informações com o exterior – característica da segunda etapa do Modelo – facilita o desenvolvimento do Processo de Internacionalização da empresa e lhe traz ganhos de *know-how* e experiência que são determinantes para o êxito das operações futuras.

Os primeiros mercados buscados foram os da Ásia que, segundo o entrevistado, são menos exigentes e mais fáceis de lidar, ou seja, demandam menos adaptação imediata. Isto corrobora com as premissas do Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) o qual diz que é tendência das empresas, em suas primeiras incursões internacionais, buscar aqueles mercados que são mais próximos não simplesmente em questões geográficas, mas também culturais, legais, dentre outras. Neste caso a Ásia era um mercado “próximo” para Empresa B (ou de “baixo distanciamento psíquico”, termo utilizado pelos autores no Modelo de Uppsala).

Os demais mercados foram prospectados a partir de indicações pela habilitação no Ministério da Agricultura e também por análises de melhores alternativas quanto a valores envolvidos numa provável negociação, como por exemplo, os custos dos fretes marítimos (implicando em menores custos e mais facilidade de negociação em decorrência disto).

Segundo Relatório de Destinos fornecido pela Empresa B, em seu primeiro ano de exportação contava com 14 países. Em 2008 comercializou seus produtos com 33 países, sendo os principais Rússia, Hong Kong, Arábia Saudita e Turquia. A Arábia Saudita era o principal destino até 2007, tendo sido superada pela Rússia, Turquia e Hong Kong a partir de 2008.

Ainda sobre os mercados, revela o entrevistado que é política da empresa buscar sempre que possível mercados ainda inexplorados ou pouco explorados. Dessa forma, a Empresa B consegue atuar de maneira mais tranqüila nestes mercados e erguer barreiras contra futuros concorrentes (qualidade, custo, relacionamento, dentre outros). A missão divulgada pela empresa corrobora com o comentado pelo entrevistado, a qual enfatiza o atendimento das necessidades do cliente em qualidade e preço.

A Empresa B ressalta, em documento disponibilizado, alguns motivos para a qualidade de seu produto: além de possuir uma estrutura modernizada (equipamentos de

última geração) e fabricação de ração, possui também um fluxo operacional que visa a otimização da operação (evitando movimentações desnecessárias, retrabalho e desperdícios). Credita a isto o seu processo de produção, o qual ocorre em uma estrutura verticalizada, conforme segue (Figura 6):

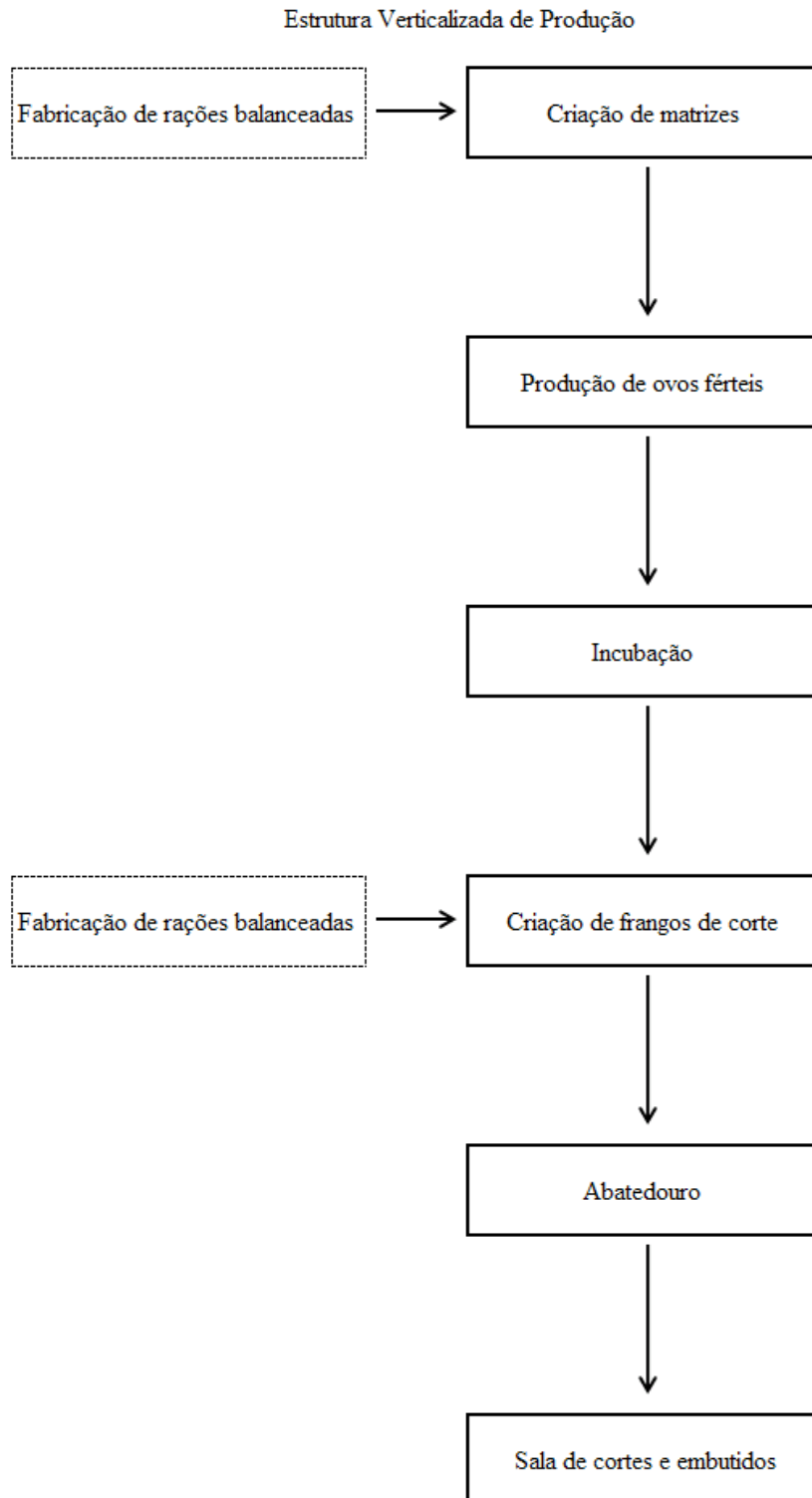


Figura 6: Estrutura Verticalizada de Produção da Empresa B, adaptada pela autora

Na escolha dos mercados deve se considerar também, no caso da Empresa B, sua renúncia de certa autonomia em prol do agente independente, no caso uma “*Trading Company*”. Este agente recebe poderes da empresa para buscar com esforços próprios compradores potenciais, valendo-se para isto de sua extensa rede de contatos, do conhecimento prévio dos mercados internacionais e também da participação em grandes feiras internacionais de divulgação levando os produtos para exibição em seu estande.

Desta forma, elementos da terceira etapa prevista pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) – estabelecimento de canal direto e controlado no exterior, através de uma subsidiária de vendas, concretização do direcionamento da empresa (no todo ou em parte) para atuar com clientes internacionais, domínio de grande quantidade de know-how e decisão agir por conta própria – não puderam ser identificados no Processo da Empresa B, pois é mantido o uso de um agente independente, o qual possui um ponto focal localizado na Suíça para dar o suporte necessário às operações.

Em conseqüência, quanto ao quarto estágio do Modelo – maximização dos progressos do terceiro estágio, presença da produção no próprio mercado de destino (abertura de uma filial completa ou *joint ventures*/fusões/aquisições (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), a Empresa B até o final desta pesquisa não apresentou elementos que pudessem corroborar com esta etapa.

6.2.2.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização

Quanto às dificuldades enfrentadas no Processo de Internacionalização, o entrevistado destaca principalmente o duro trabalho de divulgação da marca própria. Ainda que hoje os preços baixos compensem em parte esta dificuldade, o convencimento dos clientes internacionais de que sua marca (seu produto até então desconhecido) é de qualidade é um

procedimento complicado, trabalhoso, que exige grande alocação de recursos por parte da empresa (dificuldade de promoção comercial).

Cuervo-Cazurra; Maloney; Manrakhan (2007); Rocha (2003) e SEBRAE (2006) também prevêem este obstáculo como sendo um dos empecilhos mais enfrentados por exportadores quando do desenrolar de seus Processos de Internacionalização, não sendo, portanto exclusividade do Processo de Internacionalização da Empresa B.

Outras dificuldades enfrentadas e já mencionadas são as Dificuldades Culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, dentre outros – elementos que foram contornados com a penetração inicial nos “mercados próximos”); Ocorrência de barreiras não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios – a suspensão já referida da Rússia à parte de importações de frango é um exemplo disto); e Desconhecimento / Inexperiência inicial nas operações internacionais.

Todos estes elementos complicadores foram igualmente reconhecidos por (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; ROCHA, 2003, SEBRAE, 2006). Desta forma é possível concluir que de maneira geral os processos de internacionalização enfrentam basicamente os mesmos obstáculos, devendo os exportadores, dentro da medida do possível, adquirir know-how tanto com suas experiências quanto com as experiências de terceiros.

A contratação de funcionários de empresas que já exportam foi uma das alternativas já mencionadas nesta pesquisa anteriormente. No caso da Empresa B, entretanto, a estratégia para superar boa parte destas dificuldades foi a contratação desde o princípio de um agente independente (a empresa preferiu abrir mão de parte de sua autonomia em prol de uma atuação mais rápida e com menos percalços no exterior).

6.2.2.4 Ações Determinantes

Como fator essencial para o sucesso do Processo de Internacionalização, o entrevistado esclarece que a aceitação do produto no mercado e na seqüência a fidelização dos clientes deste mercado ao seu produto são elementos vitais frente à grande concorrência. Ainda corroborando com esta prática de aceitação do produto, verificou-se em documentos de divulgação que a empresa busca constantemente enfatizar em três características de seu produto: apresentação, sabor e qualidade.

Esta aceitação e posterior fidelização dependem, basicamente, de cumprir com todas as promessas estabelecidas no acordo entre exportador e importador, manter ao longo do tempo pelo menos a mesma qualidade de produto e, efetivamente, garantir a plena satisfação.

A Empresa B acredita que esta fidelização pode inclusive requerer que por breves momentos o exportador reduza seus ganhos na negociação com o cliente, para que este, mesmo em momentos de crise, mantenha-se comprador do produto.

Dentre os autores estudados não foi mencionada a fidelização como ação determinante a ser executada pelos exportadores em seus processos de internacionalização. Desta forma, entende-se que esta descoberta é uma relevante contribuição desta pesquisa para a ampliação do conhecimento sobre as ações determinantes existentes nos processos de internacionalização das empresas.

Em suma, o Processo de Internacionalização da Empresa B pode ser descrito da seguinte maneira: decisão de internacionalizar; habilitação da empresa junto ao Ministério da Agricultura; contratação do agente independente; projetar quais os produtos serão direcionados ao mercado externo; efetuar o levantamento do impacto das operações internacionais no fluxo de caixa da empresa; dedicar atenção a questões de logística, embalagem, despacho, e outros que fazem parte do processo pré-embarque; divulgação da nova marca junto a clientes potenciais; fidelização e manutenção destes clientes.

6.3 Análise Comparativa dos Casos

A partir da descrição dos casos estudados, podem ser confrontados os resultados quanto às razões que levaram as empresas a internacionalizar, as etapas percorridas em cada um dos processos de internacionalização, as dificuldades enfrentadas e as ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização. Foi elaborado um quadro comparativo para melhor visualização:

Elementos de Análise		Caso 1 - Empresa A	Caso 2 - Empresa B	
Razões que impulsionaram o processo de internacionalização das empresas		Fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores; considerável aumento de receitas; esgotamento da capacidade de crescimento no mercado interno	Fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores; considerável aumento de receitas; esgotamento da capacidade de crescimento no mercado interno; incentivo à competitividade; e incentivo à qualidade do produto	
Etapas do processo de internacionalização	Modelo de Uppsala	1º Estágio	Decisão por Internacionalizar; Planejamento das Estratégias de Penetração; Exportação Experimental	Não houve exportação experimental e irregular
		2º Estágio	Contratação da UNEF - Agente Independente; Aumento da experiência; Regularidade nas exportações;	Decisão por Internacionalizar; Planejamento das Estratégias de Penetração; Contratação do Agente Independente; Aumento da experiência; Regularidade nas exportações
		3º Estágio	Desvinculou-se da UNEF (agente independente); Instalação de escritórios comerciais na Argentina, Londres e Hong Kong;	Não houve instalação de escritórios comerciais no exterior
		4º Estágio	A Empresa A não instalou unidades fabris no exterior; a empresa foi adquirida por grupo multinacional e passou a integrar o 4º estágio da Doux	Não houve instalação de unidades fabris no exterior
Dificuldades encontradas pelas empresas em seus processos de internacionalização		Falta de políticas públicas; existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); dificuldades de promoção comercial (marca própria); dificuldades culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, etc.); desconhecimento e inexperiência	Existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); dificuldades de promoção comercial (marca própria); dificuldades culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, etc.); desconhecimento e inexperiência	
Ações determinantes para consolidação do processo de internacionalização		Planejamento, experiência; conhecimento	Aceitação do produto e fidelização dos clientes; cumprimento de todas as promessas estabelecidas no acordo; manutenção da qualidade ao longo do tempo	

Quadro 4: Quadro comparativo entre Empresa A e Empresa B
Fonte: coleta de dados

6.3.1 Razões para Internacionalizar

No que tange às razões que despertaram o interesse das empresas por internacionalizar, e utilizando como base para a análise as razões de Vazquez (2004), percebem-se dois casos bastante semelhantes entre as empresas. Tanto Empresa A quanto a Empresa B indicaram fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores e considerável aumento de receitas como razões para início do Processo de Internacionalização.

Empresa A: “busca de um maior leque de consumidores”; “maior exposição da marca”; e “ir atrás dos detentores do poder econômico”;

Empresa B: “ter uma demanda maior”; “divulgação da marca em um âmbito maior”; e “ganhos com valorização da moeda representam ganho significativo para o exportador”.

Além destes, a Empresa B coloca também como razões o incentivo à competitividade (presente nos apontamentos de Vazquez) e o incentivo à qualidade do produto (variável não prevista por aquele autor, mas igualmente relevante).

Embora semelhantes quanto às razões que motivaram a entrada no mercado internacional, as empresas apresentam notáveis diferenças quanto às etapas de seus processos de internacionalização. Como parâmetro de comparação, foi utilizado o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977 e JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e seus diferentes estágios do processo.

No caso da Empresa A, o pioneirismo em termos de exportações brasileiras de frango, lhe causou um trabalho preparatório mais extenso quando do princípio de seu processo. A direção da empresa precisou adaptar-se a uma realidade até então desconhecida pelo Brasil, exigir do governo uma postura e ações que viabilizassem as exportações e igualmente preparar mão-de-obra qualificada para atuar neste novo panorama.

6.3.2 Etapas do Processo de Internacionalização

O início efetivo das exportações da Empresa A se deu por meio de transações experimentais e não regulares com países de menor distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977), no caso a Argentina (proximidade geográfica e acordo sanitário prévio com o Brasil) e o Kuwait (sem qualquer exigência).

De acordo com o Modelo de Uppsala, a Empresa A deu início ao seu Processo de Internacionalização com elementos encontrados no estágio 1 do modelo, exportações experimentais esporádicas. Tais exportações tiveram o intuito de iniciar a empresa na aquisição de experiência e conhecimento sobre o mercado internacional, uma das premissas básicas do Modelo (gradual e incremental).

Em contrapartida, a Empresa B começou suas atividades de comércio com o exterior por meio da contratação de um agente independente (*trading company*), já de maneira regular. Estas características são condizentes com o segundo estágio do Modelo de Uppsala, tendo portanto, a Empresa B optado por abrir mão do ganho de conhecimento e experiência próprios entregando seus produtos para que terceiros os repassassem ao mercado internacional.

Foram encontradas na Empresa A algumas características do segundo estágio do Modelo, quando após as exportações esporádicas concluiu que naquele momento seria mais interessante contar com o auxílio de um agente (UNEF). As exportações passaram a ser cada vez mais regulares e a empresa valeu-se deste momento para formar mão-de-obra especializada em comércio internacional.

Após um período utilizando os serviços do agente independente, a Empresa A decidiu desvincular-se deste e atuar diretamente no exterior. Havia então conseguido assimilar conhecimento e experiência suficientes para atuar por conta própria no mercado, avançando para uma nova etapa.

Tendo confiado a Empresa B sua internacionalização ao agente independente, repassou para este a responsabilidade de dedicar atenção a questões de logística, embalagem,

despacho, e outros que fazem parte do processo pré-embarque. Além destas, a divulgação da nova marca junto a clientes potenciais também ficou sob incumbência do agente.

Participação em feiras, degustações e contatos diretos com uma carta de clientes costumeiros do agente são os modos pelos quais este ente oferece os produtos da Empresa B no exterior. O fato de não ter assumido postos de venda próprios no exterior, confiando isto ao agente, não foram encontradas na Empresa B características de outros estágios do Modelo de Uppsala.

A Empresa A por sua vez, sucedeu o uso do agente com a abertura de escritórios de vendas próprios na Argentina, Londres e Hong Kong, demonstrando assim alguns elementos do terceiro estágio de Uppsala. Com o estabelecimento destes escritórios próprios pôde a empresa lidar diretamente com a divulgação em feiras e, de maneira geral, com os canais de comunicação junto aos mercados internacionais, adquirindo desta forma ainda mais controle, conhecimento e experiência.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a Empresa A neste momento marcou um compromisso considerável com o mercado internacional, consolidando sua intenção de atuar não só no mercado interno, mas também externamente.

A Empresa B por outro lado persistiu no uso do agente independente e, assim, não teve a possibilidade de estabelecimento de controle sobre o canal de comunicação com o exterior. Desta forma, as informações e contatos continuam sob domínio de terceiros, retirando da empresa parte da autonomia sobre o processo.

Ressalte-se, porém, que está renúncia de autonomia não é algo necessariamente ruim, sendo parte da estratégia da Empresa B para reduzir riscos e esforços na comercialização internacional de seus produtos. Um exemplo claro de ganho da Empresa B com esta estratégia foi a rapidez com que a primeira exportação, regular a partir de então, foi estabelecida a partir da decisão de internacionalizar (decisão – maio/2003; exportação – novembro/2003).

Culmina o Modelo de Uppsala, em seu quarto estágio, com a transferência de parte da produção para território internacional. Neste estágio, se tem o sinal do amadurecimento do Processo de Internacionalização, com a opção por enfrentar todos os riscos e custos envolvidos no novo mercado.

No caso das empresas analisadas, não foram encontrados subsídios deste quarto estágio. Ocorre que, de maneira indireta, este elemento pôde ser encontrado na Internacionalização do grupo Doux com um processo de aquisição da Empresa A. Segundo a direção da Empresa A, a venda da empresa veio para possibilitar a expansão dos negócios com o mundo, algo que individualmente não conseguiria.

6.3.3 Dificuldades no Processo de Internacionalização

Com referência às dificuldades encontradas pelas empresas, e tendo por base as já elencadas no Quadro 2 (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; ROCHA, 2003, SEBRAE, 2006), pode-se dizer que ambas enfrentaram basicamente os mesmos obstáculos em seus processos.

Foram relatados os seguintes percalços: existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); dificuldades de promoção comercial (marca própria); dificuldades culturais (costumes, língua, fuso horário, formalidades, etc.); e desconhecimento e inexperiência (dificuldade esta não listada pelos autores presentes no Quadro 2, porém igualmente relevante).

A Empresa A optou por lidar diretamente com estes problemas. Buscou suporte do governo e de especialistas no caso das barreiras; procurou divulgar seus produtos através de feiras e mesmo escritórios comerciais próprios no exterior; adaptou-se aos costumes e formalidades dos mercados (ênfatisando o respeito como principal elemento); e planejando e estudando cada passo para minimizar o impacto do desconhecimento e da inexperiência.

Registre-se também que o pioneirismo obrigou a Empresa A a enfrentar a falta de políticas públicas de apoio a investimentos das empresas brasileiras para o comércio internacional.

No caso da Empresa B, a opção de renúncia da autonomia rendeu maior facilidade na superação dos problemas, posto que o agente independente já era bastante experiente e tinha conhecimento de como contornar cada uma das dificuldades que se apresentaram.

6.3.4 Ações Determinantes

Finalmente, ao se analisar as ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização, verificam-se duas posições bastante diferentes. A Empresa B destaca que suas operações têm êxito pelo foco no trabalho pela aceitação do produto no mercado e pela fidelização dos clientes. Importante ressaltar que estas ações passam necessariamente pelo cumprimento de todas as promessas estabelecidas no acordo entre exportador e importador e pela manutenção da qualidade ao longo do tempo.

A Empresa A por sua vez identifica como ações determinantes o planejamento, a experiência e o conhecimento. Como já mencionado, o planejamento é relevante por si só e pelas conclusões que dele decorrem, ainda que não seja 100% acertado. O conhecimento e experiência podem ser obtidos através da contratação de profissionais com *know-how* já existentes no mercado.

Por fim vale ressaltar que a mobilidade de *know-how* foi considerada interessante também pelos criadores do Modelo de Uppsala. Johanson e Vahlne (2003) em estudo recente propuseram uma nova discussão sobre o Modelo, considerando novas variáveis – a existência de redes de relacionamento e a possibilidade de transferência de conhecimento e experiência sobre internacionalização entre firmas – na análise de situações antes não verificadas (competição global e a aceleração do progresso tecnológico). A inserção de tais variáveis pode permitir a redução do distanciamento psíquico dos mercados e servir de catalisador para

que as empresas reduzam o tempo entre o desejo de exportar e o começo efetivo das exportações.

Com o término do estudo, passa-se então às considerações finais, contendo as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção, são apresentadas as observações e conclusões feitas a partir deste trabalho. Na segunda, são feitas considerações sobre as limitações deste estudo. Finalmente, na última seção, são levantadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

7.1 Conclusões

Este trabalho analisou o Processo de Internacionalização de duas empresas do setor avícola gaúcho. O estado do Rio Grande do Sul figura como o terceiro maior exportador de carne de frango do país (ABEF, 2008) e as empresas escolhidas estão entre as dez maiores exportadoras avícolas do estado. Convém ressaltar que o Brasil desde 2004 é o maior exportador avícola do mundo, situação que justifica a relevância do estudo.

Quanto ao objetivo principal – analisar o Processo de Internacionalização no setor avícola gaúcho – os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com executivos de duas grandes empresas do setor e análise documental.

As entrevistas foram realizadas com um roteiro baseado no Modelo de Uppsala, modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) que explica as atividades internacionais das empresas e relaciona fatores da internacionalização e demais teorias estudadas.

Quanto aos objetivos específicos, foi parte deste trabalho um estudo sobre as razões que impulsionaram o Processo de Internacionalização das empresas; a descrição das etapas do Processo de Internacionalização; o mapeamento das dificuldades encontradas pelas empresas em seus processos de internacionalização; e a enumeração das ações determinantes para a consolidação do Processo de Internacionalização.

No que se refere às razões que impulsionaram o Processo de Internacionalização das empresas, o presente trabalho revelou que as empresas concordam que fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores e aumento de receitas são as razões mais comuns. Também foram citados, embora não de maneira unânime, o incentivo à competitividade e à qualidade do produto, sendo esta última uma variável não prevista por Vazquez (2004) e, assim, uma contribuição deste trabalho ao estudo do Processo de Internacionalização.

Quanto às etapas pelas quais se dão os processos de internacionalização das duas empresas, chegou-se a conclusão que uma das empresas possui elementos que corroboram com o Modelo de Uppsala. Esta verificação confirmou que o Modelo de Uppsala possui etapas bem definidas com características encontradas no processo de internacionalização do setor avícola gaúcho. Verificação semelhante foi feita por Dalla Costa e Silva (2007) em estudo sobre a empresa Sadia, também do setor avícola, com resultados também positivos quanto à percepção do Uppsala nos processos de internacionalização.

A outra empresa analisada não tem seu Processo de Internacionalização permeado pelos conceitos do Modelo de Uppsala. Foi possível identificar em seus processos traços compatíveis aos do Estágio 2 do Modelo de Uppsala, principalmente pela presença de um agente externo nas transações, sem no entanto existirem indícios de outras etapas. A empresa manifestadamente não tem interesse em modificar essa situação, ao menos até a conclusão desta pesquisa.

Quanto a não percepção em qualquer das empresas das características do Estágio 4 (ao menos não de maneira direta, principalmente no caso da Empresa A), a explicação reside no fato de que o Brasil apresenta condições muito singulares para a realização de algumas etapas do processo produtivo. A qualidade das rações, solo e clima do Brasil facilitam o processo produtivo, criando um diferencial competitivo. E tornando-se desta forma desinteressante a

transposição para outros países de etapas do processo produtivo que envolvam tais recursos, o que por si só acaba inviabilizando o Estágio 4 no setor estudado.

Outro dos objetivos específicos atingidos foi o mapeamento das dificuldades enfrentadas durante o Processo de Internacionalização. As empresas apontam de maneira unânime que há existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias; dificuldades de promoção comercial (marca própria); dificuldades culturais; e desconhecimento e inexperiência.

A contribuição desta pesquisa vem com a indicação das diferentes formas como as empresas lidam com estas dificuldades dependendo das opções estratégicas que fazem e do estágio do Modelo em que se encontram. Enquanto a Empresa A optou por utilizar recursos próprios ao lidar com os problemas, fortalecendo sua posição com um sólido planejamento estratégico; a Empresa B, por sua vez, optou pela renúncia da autonomia (e custo pela prestação de assessoria) em prol da maior facilidade na superação dos problemas a partir da contratação de um agente independente, com *know-how* consolidado.

Ainda se mostra como contribuição prática a demonstração aos gestores de razões reais para dar início ao Processo de Internacionalização de suas empresas. Isso se faz relevante como motivador para que empresas que ainda não participam do comércio internacional percebam o quão atraente é o segmento e assim ponham-se a internacionalizar seus produtos.

Também mostra o trabalho uma série de sugestões de ações determinantes para o êxito dos processos de internacionalização das empresas, sugestões estas baseadas nos casos práticos estudados. Desta forma, é possível que os gestores interessados obtenham idéias de como solidificar sua atuação internacional e estabelecer longevidade no intercâmbio com estes mercados.

Como contribuições acadêmicas, esta pesquisa conseguiu revelar (tendo como parâmetro os autores utilizados) ao menos uma nova razão à qual as empresas atribuem o

início de seus processos de internacionalização (ampliação da qualidade do produto). De fato, ocorre um ciclo em que a exposição do produto exige da empresa uma maior qualidade, maior valorização e, reiniciando o círculo, em um novo aumento de divulgação. O enfrentamento do novo mercado acaba, assim, servindo como motivador da melhoria dos produtos, sendo considerado uma razão para internacionalizar não listada pelos autores estudados neste trabalho.

Também se expandiu o rol de ações determinantes para a consolidação dos processos de internacionalização, com a inclusão da fidelização dos clientes como um novo elemento relevante. A fidelização dos clientes foi considerada uma necessidade por uma das empresas estudadas, à medida que garante compradores fixos, maior possibilidade de barganha nas negociações, acesso mais fácil aos novos mercados (com apoio do cliente como parceiro) e maior segurança em tempos de crise (clientes tendem a manter-se comprando ainda que em condições especiais, não abandonando a empresa).

Obteve também êxito este trabalho ao detalhar a comparação de dois casos analisados com base no Modelo Uppsala identificando os momentos e características do processo em que cada empresa se encontra. Este detalhamento permitirá aos futuros pesquisadores sobre o tema uma visualização concreta de um Modelo Teórico, podendo utilizá-lo como base para análise semelhante em outras empresas de setores distintos.

Por último, era também objetivo específico deste estudo enumerar as ações determinantes para a consolidação dos processos de internacionalização. Enquanto a Empresa B associa suas ações determinantes com a clientela (conquista e fidelização), a Empresa A acredita em ações centradas em sua própria gestão (ganho de conhecimento, experiência e planejamento sólido).

A diferença de foco nas ações determinantes pode ser explicada pelo fato da Empresa B manter um Agente Independente dividindo a gestão do seu processo, o que permite um ação

mais marcante junto à clientela. A Empresa A, por sua vez, assumiu todo o processo e assim optou por agir fortemente nos elementos citados, estando a clientela como consequência.

Em suma, os objetivos propostos foram atingidos e mostram que as premissas do Modelo de Uppsala, utilizado no todo ou em parte, puderam ser identificadas nos processos de internacionalização das empresas estudadas. Importante ressaltar que este trabalho sugere a validade do Modelo para o setor avícola gaúcho, além de apresentar uma série de premissas que podem ser utilizadas por empresas interessadas em internacionalizar suas operações para facilitar essa entrada nos mercados internacionais. Ainda destaca esse trabalho a possibilidade de incluir novas variáveis como aquelas apresentadas por Johanson e Vahlne (2003) – rede de relacionamento e mobilidade do *know-how*, enriquecendo e atualizando o Modelo de Uppsala.

7.2 Limitações à presente pesquisa

Como limitações deste trabalho, pode ser destacada a volatilidade do mercado abordado. Algumas das empresas que haviam concordado em participar da pesquisa interromperam sua colaboração por alterações de controle acionário (fusões ou aquisições), restringindo a amostra.

Outra limitação diz respeito ao porte das empresas do setor avícola gaúcho analisadas neste trabalho. Foram analisadas duas empresas já consolidadas e de porte razoável (uma líder de segmento e outra em posição intermediária). Desta forma, o trabalho não pode abordar empresas de pequeno porte, não conseguindo estabelecer conclusões com relação a este perfil.

Por fim, é importante ressaltar que uma das empresas limitou o acesso a informações que permitiriam maior profundidade das análises, vetando inclusive o uso do nome. Esta atitude reduziu o poder de comparação da pesquisa entre os casos disponíveis.

7.3 Recomendações para estudos futuros

Durante a realização deste trabalho algumas novas idéias surgiram, idéias estas que não puderam ser incluídas na versão final. Desta forma, toma-se a liberdade de sugerir tais abordagens para uso em pesquisas futuras.

Uma das idéias possíveis de exploração é o estudo dos processos de internacionalização com base no Modelo de Uppsala realizados por micro e pequenas empresas do setor avícola gaúcho. Este trabalho pôde abordar portes maiores e seria interessante que uma pesquisa sobre os pequenos empreendimentos servisse de complemento.

Finalmente, outra oportunidade de pesquisa surge com a realização de um estudo semelhante ao deste trabalho, porém em segmento diverso. O Rio Grande do Sul tem perfil exportador e seria interessante descobrir como se comportam os outros setores e se o Modelo de Uppsala lhes é aplicável.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, 1993.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. **Homewood, IL: Dow Jones-Irwin**, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTUNES, M. P.; MARION FILHO, P. J. O sistema de produção de carne suína e as estratégias voltadas para a exportação: uma análise do caso Avipal. SEGeT - 2006, Resende, RJ. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2005, Resende, RJ. **Anais do SEGeT**, 2005.
- ARMANDO, E.; FISCHMANN, A. A. Competitividade Internacional Em Têxteis: Um Estudo Multi-Caso Em Confeccionados. In: XXVIII Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba, Paraná, Brasil. **Resumo de trabalhos XXVIII EnANPAD** 2004, 2004. p. 216-217.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS (ABEF). **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/>>. Acesso em: 15/06/2008.
- ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. S. B. Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. In: Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es/Anpad, 2007, São Paulo. **III Encontro de Estudos em Estratégia**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BARBOSA, G. E.; *et al.* Relacionamentos internacionais na rede de franquias O Boticário: uma análise diante a primeira loja nos Estados Unidos. In: **IX SEMEAD**, 2006, São Paulo. IX SEMEAD.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Muad, 2003.
- BASSI, E. **Globalização de Negócios: construindo estratégias competitivas**. São Paulo: Associados, 1998.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração – construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECK, U. **Qué Es La Globalización? Falacias Del Globalismo**, Respuestas a La Globalización. Barcelona: Paidós, 1998.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. The Nature of the International Firm. **Business School Press**, 1997.

BUCKLEY, P., CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, 29, 3, 539-562, 1998.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalisation. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-31, 1995.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARLSSON, J.; SJÖHOLM, N. International Experience and the Performance of Scandinavian Firms in China. **The European Institute of Japanese Studies**, 2004.

CORREIO do Povo. **Comércio terá apoio de adidos**. Seção Rural. Ed. 301, p. 16. 28/07/2009

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 709-725, 2007.

DALLA COSTA, Armando João ; SILVA, I. M. . A Sadia e a internacionalização do agronegócio paranaense. In: **V ECOPAR - Encontro de Economia Paranaense**, 2007, Curitiba. Anais do V Ecopar. Curitiba : Editora do IPARDES, 2007. v. 1. p. 1-19.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol.19, n. 1 p. 1-31, 1988.

FLEURY, P. F.; MEIRA, R. A.; SCHMIDT, A. M. R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v.21, n.3, jul/set. (1981).

FORSGREN, M. **Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model**. Department of Business Studies Uppsala University, 2000.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **PIB Estadual - Desempenho da Economia 2008**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/pib/estado/tabela-desempenho-rs-2008-1.xls>>. Acesso em: 25/06/2009.

GOMES, M. L. B.; NÓBREGA, D. G. A.; MOREIRA, R. S. **A Globalização e a Evolução do Comportamento Organizacional**. In: XXII ENEGEP, 2002, Curitiba.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O Processo de Internacionalização da firma segundo a escola nórdica. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124. Jan./Mar. 2003.

HERNANDES, C. A.; MAZO, M. S.; TEIXEIRA, M. C. **Estratégia e Globalização**. In: SEMEAD - USP, 2004, São Paulo. VII - SEMEAD - USP, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. South-Western College Publishing. 2001.

HYMER, S. **The international operations of national firm: a study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Popclock**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/online/popclock/popclock.php>>. Acesso em: 25/06/2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Spring, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, Mar, 2003. p. 83-101.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KHAMBATA, D. & AJAMI, R. **International Business: Theory and practice**. MacMillan Publishing Company, 1992.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística, São Paulo: Futura, 1999.

KOVACS, E. P.; *et al.* O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: Indícios de um Modelo Exógeno de Internacionalização. SEGeT -

2006, Resende, RJ. In: III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Resende, RJ. **Anais do SEGeT**, 2006.

KRIPPENDORFF, F. **Content analysis**: an introduction to its methodology. Thousand Oaks: Sage Publications, 1980.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, p. 99-118, Winter 1992.

MINERVINI, N. **Exportar**: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Assessoria de Gestão Estratégica (AGE). **Projeções do Agronegócio Mundial e do Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 21/07/2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **AliceWeb**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 17/06/2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). **Principais Produtos Exportados**. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/>>. Acesso em: 23/06/2008.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nilvaldo Montingelli Jr, Porto Alegre, BOOKMAN: 2000.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4a. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO (FAO). **OECD-FAO Agricultural Outlook: 2005-2014**. Disponível em: <<https://www.fao.org.br/>>. Acesso em: 06/06/2008.

PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Campus, 1986.

PUNNET, B. J.; SHENKAR, O. **International joint ventures**. In: Handbook for international management research. Cambridge, MA: Blackwell, 1996, p. 429-452.

RAMOS FILHO, A. C. Transferência de Tecnologia Gerencial em Multinacionais: Imagens de um Caleidoscópio de Perspectivas. In: EnANPAD, 2006, Salvador. **XXX EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

RICHERS, R. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.

ROCHA, A. Por que as Empresas Brasileiras não se Internacionalizam? In: ROCHA, A. **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 13-28.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington, M. A: Lexington Books, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Dificuldades que as MPE's encontram para Implementar o Processo de Exportação**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 27/06/2008.

SLOAN Jr., Albert P. **My years with General Motors**. New York: Currency Books, 1990.

SVANTE, A. The Internationalization of the firm from the entrepreneurial perspective. **White Spring**, v. 30, p. 63-92, 2000.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERNON, R. International Investment and International Trade In the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, May 1966.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 41 (4), p. 255-267. 1979.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988) Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v. 14. 2, p. 34-55, 1988.

WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. **Free Press**, New York, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÉNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO

1.1 Questão de Pesquisa

Como se deu o processo e as estratégias de internacionalização das empresas do setor avícola do RS?

1.2 Objetivo

Analisar o processo e as estratégias de internacionalização das empresas do setor avícola do RS.

1.3 Leituras Apropriadas

- a) Conceitos sobre Globalização;
- b) Internacionalização das Empresas;
- c) Internacionalização do Setor Avícola;
- d) Estratégias de Internacionalização;
- e) Teorias de Internacionalização;
- f) Dificuldades no Processo de Internacionalização;
- g) O Modelo Uppsala de Internacionalização.

1.4 Fontes de Informação

- a) Entrevistas com roteiro semi-estruturado, baseado no Modelo de Uppsala e demais teorias estudadas;
- b) Dados estatísticos dos organismos e associações ligados ao comércio internacional avícola, informações das empresas e setor em sites, revistas e periódicos especializados;
- c) Documentos das empresas estudadas que remetem ao Processo de Internacionalização, histórico de participação em feiras internacionais, relatórios de venda em volume por países; Plano de Comunicação Organizacional; material de divulgação promocional para o exterior; e demais registros a serem disponibilizados.

1.5 Atividades

- a) Definir a Estratégia de Pesquisa;
- b) Delinear a Pesquisa;
- c) Definir as Variáveis de Estudo;
- d) Selecionar os casos a serem estudados;
- e) Elaborar e validar o Roteiro de Entrevista;
- f) Identificar os entrevistados de cada caso;
- g) Agendar as entrevistas;
- h) Realizar as entrevistas;
- i) Transcrever as entrevistas;
- j) Coletar documentos;
- k) Analisar o material coletado, cada caso separadamente;
- l) Realizar a triangulação das informações;
- m) Realizar análise comparativa dos casos;
- n) Confrontar os dados com a teoria estudada;
- o) Estabelecer conclusões;
- p) Redigir o relatório de pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS

2.1 Selecionar as empresas segundo critérios estabelecidos: estar dentre as cinco maiores exportadoras avícolas do estado; interesse e aceitação da empresa pelo estudo; disponibilidade dos executivos para a realização das entrevistas.

2.2 Agendar as entrevistas

- a) Identificar os entrevistados;
- b) Explicar os objetivos do trabalho aos entrevistados;
- c) Marcar as entrevistas.

2.3 Realizar as entrevistas

- a) Solicitar permissão para a gravação, explicando importância das informações;
- b) Informar tempo de duração da entrevista;

- c) Garantir o sigilo da empresa e do entrevistado;
- d) Anotar informações obtidas;
- e) Transcrever as entrevistas;
- f) Mostrar a transcrição das entrevistas aos entrevistados;
- g) Destruir as gravações.

2.4 Verificar os documentos

2.5 Analisar os dados coletados

- a) Realizar análise de conteúdo das entrevistas confrontando com a teoria;
- b) Realizar a triangulação dos dados obtidos, confrontando com a teoria;
- c) Comparar os dados dos casos A e B

3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

- a) Desenvolver instrumento a partir das categorias oriundas da revisão bibliográfica

4. GUIA PARA RELATÓRIO

4.1 Revisar as referências bibliográficas

4.2 Revisar a metodologia

4.3 Confrontar os resultados obtidos com as questões teóricas

4.4 Redigir o relatório final

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas



Roteiro para Entrevista

PROCESSO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR AVÍCOLA
GAÚCHO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO.

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Função: _____

Local: _____

Data: ___/___/___ Horário: _____

Pesquisadora: Camila Balbela Consoni

Orientadora: Prof. Dra. Gabriela Cardozo

Tópicos a serem abordados:

- ✍ Apresentação pessoal
- ✍ Explicação dos objetivos da pesquisa
- ✍ Justificativa e relevância da pesquisa
- ✍ Tempo de duração da entrevista
- ✍ Explicação sobre o desenvolvimento da entrevista
- ✍ Solicitar permissão para a gravação, explicando importância das informações
- ✍ Garantir o sigilo da empresa e do entrevistado.

Roteiro de Perguntas:

- 1) Quando começou o Processo de Internacionalização da empresa?
- 2) Quais as razões que motivaram a internacionalização?
- 3) A partir da decisão da internacionalização, qual foi o primeiro passo a ser dado?
- 4) Como se deu o Processo de Internacionalização? Houve um projeto/plano?
- 5) Que etapas foram seguidas durante este processo?
- 6) Como se deu a primeira negociação com o exterior? Houve uma preocupação com as diferenças culturais?
- 7) No início do processo, houve participação em feiras ou programas de divulgação no exterior?

- 8) Quais fatores poderiam ser considerados como essenciais para o um Processo de Internacionalização satisfatório para a empresa?
- 9) Qual a situação atual do Processo de Internacionalização da empresa?
- 10) Quais critérios foram utilizados para a escolha dos mercados a serem trabalhados?
- 11) Como foi consolidada a internacionalização da empresa? (a partir de aquisição, licenciamento, alianças estratégicas (*joint ventures*), comercial no exterior, filial no exterior).
- 12) Quais foram as dificuldades que se apresentaram no início do Processo de Internacionalização?
- 13) Quais são as dificuldades que ainda se apresentam na internacionalização? Novas dificuldades surgiram, quais?
- 14) Quais são os principais gargalos que a empresa considera restritivos a ampliação de seus processos de internacionalização?
- 15) Como a empresa fez para contornar as dificuldades e gargalos no início do Processo de Internacionalização? E na atualidade?
- 16) Quais as perspectivas para o mercado internacional?

ANEXOS

ANEXO A – Evolução das Exportações Brasileiras de Carne de Frango

**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE
CARNE DE FRANGO (TON)**

* A partir de 1999 estão computadas as exportações de industrializados

Ano	Volume	Receita	Preço Médio
1975	3.469	3.290	0,95
1976	19.636	19.565	1
1977	32.829	31.572	0,96
1978	50.805	46.871	0,92
1979	81.096	81.148	1
1980	168.713	206.690	1,23
1981	293.933	354.291	1,21
1982	301.793	285.475	0,95
1983	289.301	242.312	0,84
1984	287.494	268.976	0,94
1985	273.010	238.570	0,87
1986	224.652	220.306	0,98
1987	215.163	212.971	0,99
1988	236.302	224.636	0,95
1989	243.891	263.065	1,08
1990	299.218	319.765	1,07
1991	321.700	392.859	1,22
1992	371.719	430.110	1,16
1993	433.498	478.815	1,1
1994	481.029	588.407	1,22
1995	428.988	633.515	1,48
1996	568.795	840.009	1,48
1997	649.357	875.839	1,35
1998	612.447	738.925	1,21
1999	776.359	892.752	1,15
2000	916.094	828.747	0,9
2001	1.265.887	1.333.800	1,05
2002	1.624.887	1.392.816	0,86
2003	1.959.773	1.798.953	0,92
2004	2.469.696	2.594.883	1,05
2005	2.845.946	3.508.548	1,23
2006	2.712.959	3.203.414	1,18
2007	3.286.775	4.975.564	1,51

Fonte: ABEF, 2008.

ANEXO B – Principais Produtos Exportados

Ministério do Desenvolvimento
Indústria e Comércio Exterior



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA

RIO GRANDE DO SUL

Principais Produtos Exportados

Ord	Descrição	2007 (Jan/Dez)		2006 (Jan/Dez)	
		US\$ F.O.B.	Kg Líquido	US\$ F.O.B.	Kg Líquido
TOTAL DA ÁREA		15.017.674.227	16.434.852.998	11.802.078.723	12.714.387.380
TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS		12.619.549.345	14.993.697.121	9.185.791.444	11.274.413.308
1	OUTROS GRAOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS	1.605.241.064	5.501.758.770	738.188.903	3.278.278.793
2	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS,ETC.	1.273.953.134	323.909.935	890.124.889	234.481.133
3	OUTS.CALÇADS.SOL.EXT.BORR./PLÁST.COURO/NAT.	600.027.343	19.533.930	---	---
4	PEDACOS E MIUDEZAS, COMEST.DE GALOS/GALINHAS, C	555.865.474	372.366.275	439.772.585	352.134.420
5	OUTRAS CARNES DE SUINO, CONGELADAS	529.310.376	205.479.077	454.538.948	180.192.822
6	BAGACOS E OUTS.RESIDUOS SOLIDOS, DA EXTR. DO OL	466.970.333	1.987.603.855	330.932.221	1.719.872.570
7	OLEO DE SOJA, EM BRUTO, MESMO DEGOMADO	458.331.977	634.367.426	295.705.329	602.799.891
8	OUTROS TRATORES	387.854.562	59.899.986	289.158.406	49.575.442
9	"GASOLEO" (OLEO DIESEL)	375.280.560	621.012.003	207.862.912	363.406.728
10	CARNES DE GALOS/GALINHAS, N/CORTADAS EM PEDACO	327.203.572	254.130.072	228.205.410	225.736.178
11	OUTROS POLIETILENOS S/CARGA, D>=0.94, EM FORMAS	258.857.327	191.723.345	251.134.275	207.929.265
12	CARROCARIAS P/VEIC.AUTOMOV.TRANSP>=10PESSOAS	253.572.141	31.749.108	240.047.331	28.681.014
13	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS, TIPO	233.799.017	59.533.785	219.247.189	56.386.365
14	POLIETILENO LINEAR, DENSIDADE <0.94, EM FORMA PR	200.802.489	156.423.117	158.831.678	134.751.750
15	OUTRAS PARTES E ACESS.P/TRATORES E VEICULOS A	197.193.003	30.528.089	185.621.029	30.022.654
16	CEIFEIRAS-DEBULHADORAS	185.457.884	26.948.386	57.615.065	7.095.476
17	OUTS.COUIROS/PELES BOVINOS, SECOS, PENA FLOR	178.357.128	11.578.487	115.443.353	10.239.879
18	OUTRAS GASOLINAS	161.099.405	266.868.825	38.059.550	72.084.334
19	OUTS.CALÇADS.SOLA EXT./COUR.NAT.COBR.TORN.	153.528.326	4.453.042	---	---
20	OUTROS CALÇADOS DE COURO NATURAL	152.596.338	5.739.842	810.704.802	31.817.453
21	CONSUMO DE BORDO - COMBUSTIVEIS E LUBRIF.P/EM	150.305.959	405.944.519	201.069.338	605.095.625
22	POLIETILENO SEM CARGA, DENSIDADE <0.94, EM FORMA	145.489.251	96.230.482	125.036.710	97.221.781
23	BENZENO	140.652.188	135.231.261	94.694.343	101.149.474
24	PASTA QUIM.MADEIRA DE N/CONF.A SODA/SULFATO,	136.604.128	326.206.270	124.373.757	357.360.500
25	OUTROS REBOQUES E SEMI-REBOQUES P/TRANS.P/DE M.	125.006.465	42.517.599	81.315.853	30.348.048
26	POLIPROPILENO SEM CARGA, EM FORMA PRIMARIA	115.823.327	88.438.775	86.927.727	73.863.201
27	OUTS.COUIROS/PELES, INT.BOVINOS, PREPARS.ETC.	115.314.527	6.484.505	98.828.410	6.348.162
28	MOVEIS DE MADEIRA P/QUARTOS DE DORMIR	111.937.179	80.340.185	103.117.694	76.688.940
29	OUTROS MOVEIS DE MADEIRA	91.702.286	52.306.645	89.560.048	55.265.028
30	CARCACAS E MEIAS-CARCACAS DE SUINO, CONGELADAS	87.804.565	52.507.527	88.060.483	45.476.640
31	OUTRAS ESPINGARDAS/CARABINAS P/CACA/TIRO-AO-A	82.189.343	627.650	48.455.374	506.739
32	PREPARACOES ALIMENTICIAS E CONSERVAS, DE GALOS	81.545.084	32.127.507	64.796.888	31.861.162
33	OUTS.CALÇADS.SOLA EXT./COUR.NAT.COBR.TORN.	81.035.280	1.698.071	---	---
34	MADEIRA DE NAO CONIFERAS, EM ESTILHAS OU EM PA	77.347.728	988.042.938	63.149.829	816.014.827
35	OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.PART.SUP.BORR., PLÁST.	69.898.052	3.265.424	---	---
36	MILHO EM GRAO, EXCETO PARA SEMEADURA	69.435.669	410.334.335	5.647.440	48.446.629
37	COUIROS/PELES, BOVINOS, PREPARS.DIVID.C/A FLOR	68.013.017	4.155.865	71.458.587	4.586.736
38	ETER METIL-TER-BUTILICO (MTBE)	67.832.126	98.429.603	76.932.532	117.792.419
39	PNEUS NOVOS PARA MOTOCICLETAS	65.031.796	19.539.375	50.312.001	16.378.580
40	DESPERDICIOS DE FUMO	63.457.372	126.278.782	60.709.708	125.810.091
41	PREPARACOES ALIMENTICIAS E CONSERVAS, DE BOVIN	61.591.593	25.204.325	61.133.284	25.950.189
42	CARNES DE OUTS.ANIMAIS, SALGADAS, SECAS, ETC.	60.595.982	24.580.855	---	---
43	OUTS.GUARNIÇ.P/FREIOS (TRAVÔES)CONT.AMIANTO	58.673.218	27.178.943	---	---

44	OUTS.COUIROS/PELES,BOVINOS,PREPARADOS	56.184.366	3.986.023	73.485.262	5.565.251
45	SERRAS DE CORRENTE,DE USO MANUAL	56.079.330	1.873.009	45.075.892	1.547.029
46	BORRACHA DE ACRILONITRILA-BUTADIENO EM CHAPAS	55.887.102	28.208.274	29.539.640	16.656.348
47	VEICULOS AUTOMOVEIS P/TRANSP>=10 PESSOAS,C/MO	55.790.300	4.863.545	15.040.457	1.546.850
48	ADUBOS OU FERTILIZANTES C/NITROGENIO,FOSFORO	54.091.278	176.240.179	35.349.259	145.655.054
49	CARNES DESOSSADAS DE BOVINO,CONGELADAS	50.782.373	23.888.447	177.829.249	76.100.572
50	ENCHIDOS DE CARNE,MIUDEZAS,SANGUE,SUAS PREPAR	49.163.184	45.726.985	36.471.985	37.246.652
51	BUTA-1,3-DIENO NAO SATURADO	47.697.811	43.700.945	45.612.072	45.690.582
52	COPOLIMEROS DE PROPILENO,EM FORMAS PRIMARIAS	45.917.477	29.664.575	29.621.513	19.868.985
53	PARTES SUPERIORES DE CALCADOS E SEUS COMPONEN	45.687.984	1.343.973	35.444.166	1.116.986
54	OUTS.PARTES DE BOMBAS P/LIQUIDOS	45.611.238	2.410.359	6.318.982	491.360
55	CONDENSADOR FIXO ELETROLITICO,DE ALUMINIO	44.710.486	1.262.839	46.165.059	1.446.952
56	OUTS.CALCADOS DE MATERIA TEXTIL,SOLA DE BORRA	44.312.736	2.215.186	35.012.035	1.961.211
57	CARNES DESOSSADAS DE BOVINO,FRESCAS OU REFRIG	43.466.577	9.935.159	52.845.351	11.368.973
58	TRANSFORMADOR DE DIELETRICO LIQUIDO,POT>10000	43.128.471	3.695.111	21.116.858	3.262.186
59	MAQUINAS P/MISTURAR MATERIAS MINERAIS C/BETUM	41.426.353	4.529.907	23.095.355	3.026.805
60	EXTRATO TANANTE,DE MIMOSA	40.261.440	39.507.970	32.912.517	33.863.012
61	CILINDROS HIDRAULICOS	38.647.548	7.714.831	25.514.481	5.314.251
62	BLOCOS DE CILINDROS,CABECOTES,ETC.P/MOTORES D	36.147.764	1.437.278	31.797.248	1.329.612
63	CARNES DE PERUAS/PERUS,EM PEDACOS E MIUDEZAS,	36.070.083	19.867.743	46.175.807	29.034.292
64	OUTS.COUIROS/PELES INT.BOVINOS,PREPARADOS	34.786.414	2.368.318	28.080.074	3.304.360
65	TOLUENO	34.648.705	46.190.996	24.840.155	32.619.955
66	PROTETORES,BANDAS RODAGEM,ETC.PARA PNEUS DE B	34.457.906	15.626.819	28.163.491	13.675.178
67	BORRACHA DE ETILENO-PROPILENO-DIENO N/CONJUG.	32.711.182	15.629.010	27.503.065	13.799.511
68	MADEIRA DE CONIFERAS,SERRADA/CORTADA EM FLS.E	32.000.632	78.669.100	31.143.656	65.580.090
69	PELETERIA CURTIDA/ACAB.DE OUTS.ANIMAIS,INTEIR	31.781.657	1.321.928	23.883.834	1.062.729
70	OUTRAS PEDRAS PRECIOSAS/SEMI,TRABALHADAS DE O	31.117.653	7.283.336	30.434.260	7.828.023
71	FIO DE FIBRAS ACRILICAS/MODACRILICAS>=85%,RET	30.613.427	6.657.846	21.857.056	5.384.889
72	CHASSIS C/MOTOR P/VEICS.AUTOMOVEIS TRANSP.PES	30.280.006	3.386.321	27.572.607	3.281.285
73	OUTS.MISTURAS DOS HIDROCARB.AROMAT.DESTIL>=65	30.126.333	48.409.951	2.773.736	4.512.490
74	BOMBONS,CARAMELOS,CONFEITOS E PASTILHAS,SEM C	29.709.061	23.971.231	26.683.107	22.761.744
75	MACAS FRESCAS	29.521.079	54.558.157	11.431.920	24.070.898
76	ARROZ QUEBRADO (TRINCA DE ARROZ)	29.395.159	135.832.218	36.033.634	195.612.550
77	OUTS.PARTES DE REBOQUES/SEMI-REBOQUES/VEIC.N/	29.330.835	15.851.335	26.061.775	14.013.946
78	TRIGO (EXC.TRIGO DURO OU P/SEMEADURA),E TRIGO	29.129.187	102.496.995	8.842.500	76.300.000
79	PARTES DE OUTS.MAQUINAS E APARS.P/COLHEITA,DE	29.020.832	5.692.425	28.550.525	5.520.217
80	OUTROS PNEUS NOVOS PARA ONIBUS OU CAMINHOS	27.880.886	9.638.555	12.351.866	4.627.969
81	SEMEADORES-ADUBADORES	27.676.262	5.357.675	13.475.616	2.883.455
82	CABOS DE POLIESTERES	27.048.269	2.637.039	22.751.088	2.236.540
83	CIGARROS DE FUMO	26.939.513	4.203.234	14.203.002	2.697.923
84	OUTROS CONDENSADORES FIXOS C/DIELETR.PAPEL/PL	26.395.191	708.238	26.877.784	711.429
85	OUTS.COUIROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,DIVID.UMID.P	25.375.890	5.568.230	28.946.830	8.498.622
86	OUTROS FUMOS NAO MANUFATURAD.TOTAL/PARCIALM.D	25.209.883	9.065.416	11.310.457	4.125.499
87	OUTS.GRUPOS ELETROG.P/MOTOR DIESEL,P>375KVA,C	25.072.260	1.919.370	25.782.794	1.994.221
88	OUTS.ETERES ACICLICOS E SEUS DERIVADOS HALOGE	24.932.733	26.742.859	---	---
89	OUTS.CALCADOS DE COURO NATURAL E SOLA EXTERIO	24.258.644	549.797	97.111.454	2.357.135
90	GUARNIÇÕES D/FREIOS,MONT.S.P/VEICS.AUTOMS.	23.736.299	4.370.369	---	---
91	FACAS DE COZINHA/ACOUQUE,DE LAMINA FIXA,DE ME	22.935.827	1.892.849	23.800.863	2.279.139
92	OUTROS CONTROLADORES ELETRON.AUTOMAT.P/VEIC.A	22.827.704	277.095	16.479.166	202.086
93	PREPARACOES ALIMENTICIAS E CONSERVAS,DE PERU	22.642.982	8.908.473	84.827	34.834
94	OUTROS POLIESTIRENOS EM FORMAS PRIMARIAS	22.592.097	14.584.026	33.602.754	25.346.167
95	COPOLIMERO ETILENO/ACETATO VINILA,EM OUTS.FOR	22.455.862	14.525.947	26.687.739	19.742.040
96	CONCENTRADOS DE PROTEINAS,SUBSTS.PROTEICAS TE	22.196.574	25.418.614	19.715.020	25.947.948
97	LEITE INTEGRAL,EM PO,MATERIA GORDA>1.5%,CONCE	22.191.716	5.219.829	5.470.259	2.572.088
98	ESPINGARDAS/CARABINAS P/CACA/TIRO-AO-ALVO,CAN	21.782.635	637.986	16.381.416	471.003
99	OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.PART.SUP.BORR.,PLÁST.	21.609.276	694.750	---	---
100	ETILENO NAO SATURADO	21.507.285	21.479.650	15.706.045	14.613.444
101	DEMAIS PRODUTOS	2.398.124.882	1.441.155.877	2.616.287.279	1.439.974.072

Fonte: Adaptado de SECEX/MDIC, 2008

ANEXO C – Principais Exportadores

Ministério do Desenvolvimento
Indústria e Comércio Exterior

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA

RIO GRANDE DO SUL

Principais Empresas Exportadoras

UF43_E6
30/10/09

Ord	Descrição	2008 (Jan/Dez)		2007 (Jan/Dez)		Var% 08/07
		US\$ F.O.B	Part%	US\$ F.O.B.	Part%	
TOTAL DA ÁREA		18.460.072.037	100,00	15.017.674.227	100,00	22,92
TOTAL DAS PRINCIPAIS EMPRESAS		11.860.939.198	64,25	9.006.036.400	59,97	31,70
01	BUNGE ALIMENTOS S/A	1.015.755.928	5,50	874.231.459	5,82	16,19
02	QUIP SA	865.343.830	4,69	---	---	---
03	EMPRESA A (DOUX FRANGOSUL S/A AGRO AVICOLA INDL).....	752.040.837	4,07	533.806.376	3,55	40,88
04	BIANCHINI SA INDUSTRIA COMERCIO E AGRICULTURA.....	649.629.158	3,52	510.812.044	3,40	27,18
05	COPEL-CIA PETROQUIMICA DO SUL.....	585.791.871	3,17	445.663.887	2,97	31,44
06	ALLIANCE ONE BRASIL EXPORTADORA DE TABACOS LTDA	570.814.207	3,09	539.166.594	3,59	5,87
07	ADM DO BRASIL LTDA	535.645.893	2,90	264.131.890	1,76	102,79
08	ALBERTO PASQUALINI - REFAP S.A.....	528.174.851	2,86	505.373.797	3,37	4,51
09	PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	500.395.568	2,71	376.707.027	2,51	32,83
10	AGCO DO BRASIL COMERCIO E INDUSTRIA LTDA.....	453.706.262	2,46	367.476.743	2,45	23,47
11	BRASKEM S/A.....	386.580.822	2,09	415.835.723	2,77	-7,04
12	JOHN DEERE BRASIL LTDA.....	345.556.992	1,87	265.976.673	1,77	29,92
13	CTA CONTINENTAL TOBACCOS ALLIANCE S/A.....	318.180.463	1,72	230.514.868	1,53	38,03
14	UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA	305.404.157	1,65	282.632.076	1,88	8,06
15	AVIPAL S/A AVICULTURA E AGROPECUARIA.....	303.794.114	1,65	280.408.788	1,87	8,34
16	IPIRANGA PETROQUIMICA SA	288.740.801	1,56	293.140.250	1,95	-1,50
17	MARCOPOLO SA.....	274.350.054	1,49	212.996.893	1,42	28,80
18	SADIA S.A.....	269.717.153	1,46	187.491.893	1,25	43,86
19	SOUZA CRUZ S/A.....	215.219.261	1,17	170.595.782	1,14	26,16
20	PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS.....	195.330.731	1,06	158.835.218	1,06	22,98
21	ALIBEM COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA	194.799.764	1,06	162.855.501	1,08	19,62
22	ANDREAS STIHL MOTO SERRAS LIMITADA	191.407.376	1,04	141.315.102	0,94	35,45
23	LOUIS DREYFUS COMMODITIES BRASIL S.A.....	186.213.818	1,01	180.535.355	1,20	3,15
24	PAQUETA CALCADOS LTDA.	185.914.651	1,01	---	---	---
25	ARACRUZ CELULOSE SA	161.113.962	0,87	138.170.079	0,92	16,61
26	RANDON SA IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	129.593.085	0,70	91.885.762	0,61	41,04
27	BRASFUMO IND BRASILEIRA DE FUMOS S/A.....	124.110.774	0,67	84.537.062	0,56	46,81
28	KANNENBERG, BARKER, HAIL & COTTON - TABACOS LTD.....	120.988.238	0,66	105.014.910	0,70	15,21
29	PIRELLI PNEUS S/A.....	117.750.014	0,64	117.525.000	0,78	0,19
30	FRIGORIFICO MERCOSUL S/A.....	115.736.257	0,63	102.636.796	0,68	12,76
31	PENASUL ALIMENTOS LTDA	113.966.349	0,62	92.925.540	0,62	22,64
32	EXPORTADORA BOM RETIRO LTDA.....	112.131.039	0,61	91.983.808	0,61	21,90
33	CARGILL AGRICOLA S A.....	106.312.325	0,58	267.445.631	1,78	-60,25
34	SCHMIDT IRMAOS CALCADOS LTDA	103.872.239	0,56	69.876.673	0,47	48,65
35	PREMIUM TABACOS DO BRASIL LTDA	99.982.279	0,54	61.096.988	0,41	63,65
36	FORJAS TAURUS SA.....	93.115.184	0,50	78.479.701	0,52	18,65

37	A.T.C. ASSOCIATED TOBACCO COMPANY BRASIL LTDA.....	90.116.553	0,49	74.329.286	0,49	21,24
38	TRAMONTINA SA CUTELARIA	89.604.735	0,49	76.805.343	0,51	16,66
39	FRAS-LE SA.....	83.348.064	0,45	76.675.969	0,51	8,70
40	TANAC SA	80.689.539	0,44	76.143.913	0,51	5,97
41	DEMAIS EMPRESAS	6.599.132.839	35,75	6.011.637.827	40,03	9,77

Fonte: Adaptado de SECEX/MDIC, 2008