

Universidade Católica de Santos
UNISANTOS

Mestrado em Gestão de Negócios

**O Processo de Internacionalização da Carne Bovina Brasileira Sob a Ótica
do Empreendedorismo Internacional:
Estudo de Caso com o Independência S.A.**

Marco Antonio Sampaio de Jesus

Santos - SP

2008

Universidade Católica de Santos
UNISANTOS

Mestrado em Gestão de Negócios

**O Processo de Internacionalização da Carne Bovina Brasileira Sob a Ótica
do Empreendedorismo Internacional:
Estudo de Caso com o Independência S.A.**

Marco Antonio Sampaio de Jesus

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Negócios.

Área de concentração: Organização e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

Santos - SP

2008

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
SibiU

J58p Jesus, Marco Antonio Sampaio de

O Processo de Internacionalização da Carne Bovina Brasileira Sob a Ótica do Empreendedorismo Internacional: Estudo de Caso com o Independência S.A. / Marco Antonio Sampaio de Jesus – Santos: [s.n.] 2008.

123f. ; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios).

I. Jesus, Marco Antonio Sampaio de. II. Título.

CDU 65.01(043.3)

Marco Antonio Sampaio de Jesus

**O Processo de Internacionalização da Carne Bovina Brasileira Sob a Ótica
do Empreendedorismo Internacional:
Estudo de Caso com o Independência S.A.**

Dissertação apresentada e defendida junto a Banca Examinadora do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios: Organização e Gestão. Orientador: Professor Dr. Belmiro do Nascimento João.

Membros da Banca Examinadora:

Professor Dr. Belmiro do Nascimento João
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS

Professor Dr. Luciano A. Prates Junqueira
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS

Professor Dr. Edison Fernandes Polo
Universidade de São Paulo – USP/FEA

Santos, ____/____/____

DEDICATÓRIA

A DEUS e a toda minha FAMÍLIA, fontes inesgotáveis de amor e energia, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivaram e apoiaram nas horas mais difíceis, compreendendo minha ansiedade e meus momentos de isolamento para concretizar este projeto.

AGRADECIMENTOS

Não se constrói uma dissertação em pouco tempo. Tampouco é resultado de uma única pessoa. É, sim, construída ao longo do tempo, com muita transpiração e inspiração. Este trabalho é fruto de muitos anos de aprendizado: desde os ensinamentos básicos recebidos de meus amados pais que instituíram meus valores éticos e morais e me educaram para o mundo; meus queridos e saudosos professores do primeiro e segundo graus que me alfabetizaram e me trouxeram “o saber”; meus professores e colegas de formação acadêmica (graduação, pós-graduação e MBA); meus colegas de trabalho, de lazer, de “aventuras”, e culminando no Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, na pessoa de todos os professores, funcionários e colegas de sala de aula.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor Belmiro, pela dedicação, estímulo, paciência, conhecimentos trazidos e orientações gerais; ao Professor Léo Tadeu Robles, pelas contribuições e momentos bem humorados (importantíssimo); ao Professor João Eduardo Prudêncio Tinoco e Professora Soraia Maria Vidal, pelas orientações metodológicas, e a todos os demais professores do Programa, pelos ensinamentos e parcerias de estudo.

Também destaco os Professores Moacir de Miranda (PUC-SP) e Edison Polo (FEA/USP), que me acolheram como aluno especial nas disciplinas que ministraram nos respectivos Programas de Mestrado.

Por fim, não poderia deixar de mencionar e agradecer o Sr. Miguel Graziano Russo (o “Neto”), Vice-Presidente Executivo do Independência S.A., por ter me recebido tão abertamente e educadamente, contribuindo sobremaneira na construção deste trabalho, e a todos seus colaboradores do Independência S.A. pela presteza e simpatia.

RESUMO

A abertura de mercado promovida pelo governo brasileiro no início dos anos 1990, associada às políticas econômicas, estimularam diversos setores nacionais a “olharem para fora”, adequando e modernizando seus produtos e processos a uma nova realidade competitiva já que teriam que enfrentar empresas com atuação global. Nesse contexto, a indústria brasileira de carne bovina também passou por transformações e sua internacionalização é uma realidade que contribui para a obtenção de saldos positivos na balança comercial e no comércio internacional. Em termos mundiais, o país detém o maior rebanho comercial e vem se consolidando como maior exportador desse produto, posição alcançada em 2004. Apesar disso, os Investimentos Diretos no Estrangeiro representam uma escolha estratégica de poucos frigoríficos, e a modalidade de exportação ainda é a mais utilizada por essa indústria brasileira. A partir de um estudo de caso único, este trabalho aplica a tipologia desenvolvida por um importante autor de estudos voltados ao empreendedorismo internacional para identificar em qual perfil de internacionalização se enquadra o tomador de decisões (denominado neste trabalho como empreendedor) diretamente envolvido nas decisões estratégicas de um expressivo frigorífico brasileiro que adota a exportação como único modo de entrada em mercados internacionais, e verificar se o perfil encontrado é suficiente para explicar o atual estágio de internacionalização da empresa estudada. Ainda há poucas pesquisas sobre a influência das ações de “empreendedores internacionais” envolvendo empresas brasileiras. Por isso, este trabalho promove a reflexão sobre o tema e gera subsídios para estudos futuros.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas; Empreendedorismo Internacional; Indústria Brasileira de Carne Bovina.

ABSTRACT

The opening of market promoted by Brazilian government in the beginning of the 90s, associated with economic policies, had stimulated diverse national sectors "to look out", adjusting and modernizing its products and processes to a new competitive reality to face companies with global performance. In this context, the Brazilian beef industry also went through transformations and its internationalization is a reality that contributes to the attainment of surpluses in the trade balance and the international trade. In world-wide terms, the country has the biggest commercial flock and is consolidating itself as the biggest exporter of this product, position reached in 2004. Despite this, the Foreign Direct Investments represent a strategic choice of few beef industries, and the exportation modality is still the most used by them. From a study of a unique case, this work applies the typology developed by an important author of international entrepreneurship studies to identify in which profile of internationalization fits the decision-maker (cited in this work as entrepreneur) directly involved in this process of an expressive Brazilian beef company that adopts the exportation as the only way of entrance into international markets, and to verify if this profile is enough to explain the current internationalization degree of the studied company. Few researches involving Brazilian companies were produced to understand the influence of the "international entrepreneurs" actions. Therefore, this work promotes the reflection on the subject and generates subsidies for future studies.

Keywords: Internationalization of the Firm; International Entrepreneurship; Brazilian Beef Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Lógica do Trabalho.....	38
Figura 2– Nível de Internacionalização das Empresas.....	46
Figura 3 – Mecanismos Básicos de Internacionalização – Estados e Aspectos Transitórios ..	71
Figura 4 – Relacionamentos Causais: Determinantes Internos do Comportamento	
Exportador.....	75
Figura 5 – O Modelo de Andersson	77
Figura 6 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais	84
Figura 7 – Estrutura Organizacional do Independência S.A.	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Recentes IDEs Realizados por Três Grupos Brasileiros que Atuam na Indústria da Carne Bovina	27
Quadro 2 – Características Básicas das Abordagens Econômica e Comportamental.....	72
Quadro 3 – Classificação do Perfil Empreendedor.....	83
Quadro 4 – Modos de Entrada e Sua Principais Características	88
Quadro 5 – Grau de Envolvimento em Diferentes Modos de Entrada no Exterior	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Efetivo Bovino: Principais Países Criadores - 2000-2007 (Milhões Cabeças).....	20
Tabela 2 – Efetivo Bovino por Principais Estados Produtores do Brasil – 2000-2007 (Mil Cabeças)	22
Tabela 3 – Exportações de Carne Bovina <i>In Natura</i> e Industrializada, por Unidade da Federação Seleccionada, 1990-2005	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do Rebanho Bovino Brasileiro: Milhões de Cabeças – 2000-2007.....	14
Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Abate de Gado no Brasil % Sobre Rebanho – 2000-2007..	15
Gráfico 3 – Principais Compradores de Carne Bovina Brasileira em US\$ Milhões – 2003 e 2006.....	18
Gráfico 4 – Principais Compradores de Carne Bovina Brasileira em Mil toneladas em Equivalente Carcaça – 2003 e 2006.....	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEC	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
BRIC	Brasil, Rússia, China e Índia
BRC	Consórcio Britânico do Varejo (<i>British Retail Consortium</i>)
CNPC	Conselho Nacional da Pecuária de Corte
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (<i>Food Agriculture Organization</i>)
FDC	Fundação Dom Cabral
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
HACCP	Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>)
IBD	Instituto de Biodinâmica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Investimento Direto no Estrangeiro
IDP	Ciclo de Desenvolvimento do IDE (<i>Investment Development Path</i>)
IEDI	Instituto de Estudos Para o Desenvolvimento Industrial
IBPQ/IPARDES	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade/Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
ISO	Organização Internacional Para a Definição de Normas (<i>International Organization for Standardization</i>)
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OHSAS	Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (<i>Occupational Health and Safety Assessment</i>)
AS	Gestão da Responsabilidade Social (<i>Social Accountability</i>)

UE	União Européia
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento (<i>United Nations Conference of Trade and Development</i>)
USDA	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (<i>United States Departamento of Agriculture</i>)
UN/ECE	Nações Unidas/Comissão de Economia para a Europa (<i>United Nations/Economics Comission for Europe</i>)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	14
1.1 A Produção e o Mercado de Carne Bovina.....	20
1.1.1 Mundial.....	20
1.1.2 Brasileira.....	21
1.2 A Carne Bovina Brasileira no Mercado Mundial.....	23
1.3 Delimitação do Tema da Pesquisa	26
1.4 Justificativa.....	26
1.5 Objetivos.....	30
1.5.1 Objetivo Geral.....	30
1.5.2 Objetivo Específico.....	30
1.6 Metodologia.....	30
1.6.1 Procedimentos Adotados	32
1.6.2 Protocolo do Estudo de Caso.....	34
1.6.2.1 Visão Geral e Propósito da Pesquisa.....	35
1.6.2.2 Procedimentos de Campo.....	36
1.6.2.3 Questões de Pesquisa e Fontes de Evidência.....	36
1.6.2.4 Guia para a Análise dos Dados e Emissão do Relatório do Estudo de Caso.....	37
1.6.3 Lógica do Trabalho.....	37
1.6.4 Empresa Analisada.....	39
1.7 Estrutura do Trabalho.....	39
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	41
2.1 O Processo de Internacionalização de Empresas.....	41
2.1.1 Internacionalização de Empresas como Decisão Estratégica.....	53
2.2 Principais "Escolas"	57
2.2.1 Abordagem Econômica.....	57
2.2.1.1 Paradigma Eclético de Dunning.....	60
2.2.2 Abordagem Comportamental.....	67
2.2.2.1 O Modelo de Uppsala.....	69
2.3 Empreendedorismo Internacional.....	73
2.3.1 A Tipologia de Andersson.....	77

2.3.1.1 O Empreendedor de Marketing.....	79
2.3.1.2 O Empreendedor Técnico.....	80
2.3.1.3 O Empreendedor Estrutural.....	81
2.3.1.4 Classificação do Perfil Empreendedor.....	82
2.4 Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	83
2.4.1 Exportação.....	84
2.4.2 Licenciamento.....	85
2.4.3 Alianças Estratégicas e <i>Joint-Ventures</i>	85
2.4.4 Aquisições.....	86
2.4.5 Nova Subsidiária Totalmente Própria (<i>greenfield ventures</i>).....	87
CAPÍTULO 3 - O CASO DO INDEPENDÊNCIA S.A.....	90
3.1 Entrevista com o Vice-Presidente do Independência S.A.....	95
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES.....	101
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXOS.....	115
Anexo 1 Relação dos Associados da ABIEC Habilitados Para a Exportação de Carne Bovina.....	115
Anexo 2 Carta de Apresentação ao Independência S.A.....	120
Anexo 3 Roteiro de Entrevista Aplicado com o Vice-Presidente do Independência S.A....	121

1 – INTRODUÇÃO

O início dos anos 1990, no Brasil, pode ser definido como o marco inicial da abertura de mercado e de referência na construção de um novo ambiente competitivo que registrou profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e estrutura. As políticas econômicas, associadas a essa abertura, forçaram as empresas nacionais a adequarem seus produtos e processos de produção às exigências do mercado externo já que teriam que enfrentar empresas globais que desfrutavam de níveis de competitividade superiores, estimulando algumas empresas brasileiras que por anos haviam se concentrado apenas no mercado interno, a “olharem para fora” e se modernizarem, dentre elas a indústria da carne bovina.

No Brasil, a pecuária de corte ocupa posição de destaque no agronegócio. Entre os anos 2000 e 2004, observou-se um crescimento significativo no rebanho bovino, que atingiu seu ápice em 2004 quando chegou próximo a 173 milhões de cabeças (gráfico1). A partir de 2005, o efetivo brasileiro vem se reduzindo, constatando-se, inclusive, aumento no abate de matrizes (fêmeas) em todos os estados (ANUALPEC, 2007, p.18).

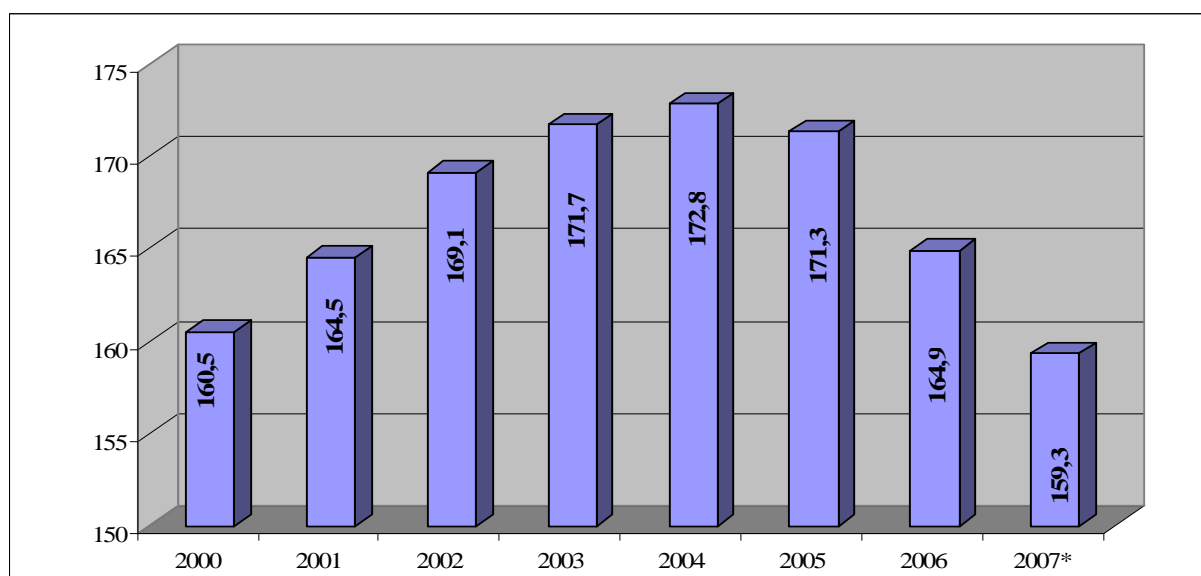


Gráfico 1 – Evolução do Rebanho Bovino Brasileiro: Milhões de Cabeças – (2000 – 2007)
Fonte: Anualpec (2007, p.5) Observações: * = Estimativa.

Já a taxa de abate¹ do gado de corte (taxa de desfrute), permanece praticamente estável, tendo apresentado um ligeiro crescimento a partir de 2004, o que pode indicar melhorias de produtividade para o setor (gráfico 2).

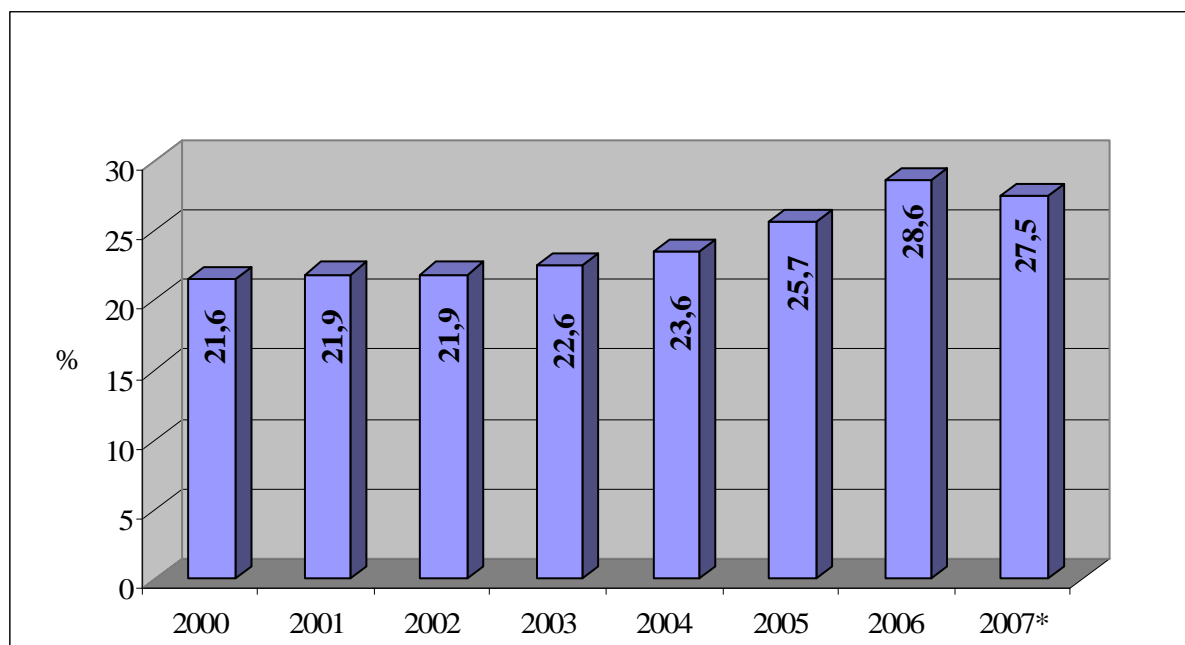


Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Abate de Gado no Brasil: % Sobre o Rebanho – (2000-2007)

Fonte: Anualpec (2007, p.5) Observações: * = Estimativa

A quantificação do efetivo do rebanho bovino brasileiro apresenta discrepâncias conforme a base de dados pesquisada. Por exemplo, o Conselho Nacional da Pecuária de Corte – CNPC e a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne - ABIEC (CNPC, 2008; ABIEC, 2007a) indicam que o efetivo em 2006 era superior a 204 milhões de cabeças e projetam para 2007 um efetivo ainda maior, ultrapassando 207 milhões. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (MAPA, 2008a) apresenta dados somente até o ano de 2005, indicando que, já naquele ano, o efetivo era superior a 207 milhões de cabeças. Provavelmente, como o último censo agropecuário foi divulgado em 1995, essas contradições nas bases de dados podem representar, além de diferenças

¹ A taxa de abate é utilizada como indicador da produtividade do setor. Na medida em que as tecnologias de criação, engorda, manejo, etc. são incrementadas, a taxa de abate cresce indicando que o gado atinge o ponto ideal de abate mais rapidamente, ou seja, mais jovem.

metodológicas, a influência de pressupostos políticos e/ou não científicos. Em 2007 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE iniciou o “Censo Agropecuário 2006”, o que deverá uniformizar as bases de dados e facilitar as investigações a respeito. Pelos dados preliminares, o efetivo bovino brasileiro em 2006 era de 169.9 milhões de cabeças (IBGE, 2008).

Neste trabalho, optou-se pela utilização das bases de dados desenvolvidas pela AgraFNP, uma empresa de consultoria técnica e econômica voltada para o setor de agronegócios, que consideram em sua metodologia a “capacidade de sustentação de rebanho” das pastagens brasileiras² (ANUALPEC, 2007, p.18). Pela aplicação dessa metodologia, o rebanho apurado para 1995 coincidiu com o censo divulgado pelo IBGE para aquele ano, ou seja, 153 milhões de cabeças, mostrando-se coerente e confiável apesar de ser menos otimista que os dados disponibilizados por outros órgãos/institutos. Projeções da AgraFNP, estimam que a produção brasileira de carne bovina em 2007 será superior a oito milhões de toneladas em equivalente carcaça³ (ANUALPEC, 2007, p.66).

Esse cenário é resultado não só de avanços tecnológicos na área de genética, nutrição e manejo, mas também de condições favoráveis ligadas a todo o setor agropecuário brasileiro que vêm lhe conferindo vantagens comparativas, a saber: grandes extensões de áreas de pastagem; baixo custo relativo da terra; alta produção de grãos a preços competitivos (importante insumo para a produção de aves e suínos); clima favorável e grande

² A partir de 2006, o Anualpec introduziu uma nova variável nos cálculos da capacidade de sustentação do rebanho: o desmatamento de áreas rurais em cada estado desde 1995. Ao se descontar desse número a expansão relativa à agricultura e ao reflorestamento, é obtido o aumento das áreas destinadas a pastagens. Somando-se esse aumento aos dados apurados pelo censo de 1995, é estimada a atual “capacidade de sustentação de rebanho” das pastagens brasileiras.

³ A medida “equivalente carcaça” refere-se à conversão dos quilos de carne comercializada para quilos de carcaça após abate, considerando-se as quebras de processamento (desossa/industrialização), os subprodutos e as diferenças entre cortes com e sem osso. Na conversão dos quilos de carnes industrializadas para quilos em equivalente carcaça, o total processado é multiplicado pelo fator 2,5. Para as carnes *in natura* sem osso utiliza-se o fator 1,3. Para as carnes com osso não há a necessidade de conversão (ANUALPEC, 2007, p.75-76).

disponibilidade de mão-de-obra a custos atrativos. Conforme Siffert Filho e Favaret Filho (1998), essa cadeia produtiva também absorveu uma série de transformações estruturais que proporcionaram melhorias na coordenação do segmento, produtos mais seguros, com qualidade, resultantes de sistemas com alta eficiência produtiva (competitividade em custos) e tecnologia moderna. Dessas transformações, os autores destacam a modernização na gestão da indústria frigorífica, os avanços em logística, genética, tecnologia (inclusive de pastagem e de manejo de animais), melhorias na estrutura de coordenação e sucessivas ações de promoção comercial que, juntos, acarretaram como principais tendências para o setor:

- o desenvolvimento de marcas próprias⁴ (por exemplo, Maturatta e Organic Beef do Grupo JBS-Friboi; GJ e Palatare do Marfrig; Apetí e Grill do Bertin e Sadia Carnes da Sadia);
- a diversificação de atividades através da incorporação de negócios “laterais” como o beneficiamento do couro e fabricação de produtos pet e de cosméticos (por exemplo, OX Cosméticos e Linha Natural Treats para cães, ambos do Bertin);
- a concentração de mercado em grandes grupos empresariais, que vêm se expandindo através de aquisições (por exemplo, Grupos JBS-Friboi; Bertin, Marfrig, Margen, Independência, Sadia, etc.).

Estudos realizados pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP (FINEP, 2004), apontam para uma tendência significativa de crescimento nos níveis mundiais de demanda por proteínas de origem animal para os próximos anos, em função, principalmente, da melhoria de renda nos países em desenvolvimento, do aumento da urbanização e do crescimento populacional, destacando-se os países asiáticos. De acordo com esses estudos, os setores de produção animal nos países em desenvolvimento, impulsionados pela demanda crescente,

⁴ Segundo Miranda (2001, p.82) “[...] o uso de marcas próprias no mercado externo, pelas empresas brasileiras exportadoras de carne bovina *in natura*, e mesmo industrializada, não era, na década passada, uma prática muito difundida [...] As estratégias parecem que vêm avançando no sentido de mudar esse status”.

passarão por grandes mudanças. Entre o início dos anos 70 e meados dos anos 90, o volume de carne consumida nos países em desenvolvimento cresceu praticamente três vezes mais rápido do que nos países ditos desenvolvidos, projetando-se que a demanda por carne nos países em desenvolvimento deverá dobrar até o ano de 2020 (FINEP, 2004). Nesse contexto, a internacionalização da carne bovina brasileira é uma realidade que contribui para a obtenção de saldos positivos na balança comercial e no comércio internacional.

O Brasil exporta carne bovina para cerca de 160 países, resultado de um esforço, na última década, de diversificação dos destinos e expansão da base exportadora. Para os anos de 2003 e 2006, os principais importadores (em US\$) são apresentados no gráfico 3. Juntos, esses países representaram cerca de 70% do volume exportado pelo Brasil no período, agregadas as carnes industrializadas e as carnes *in natura*.

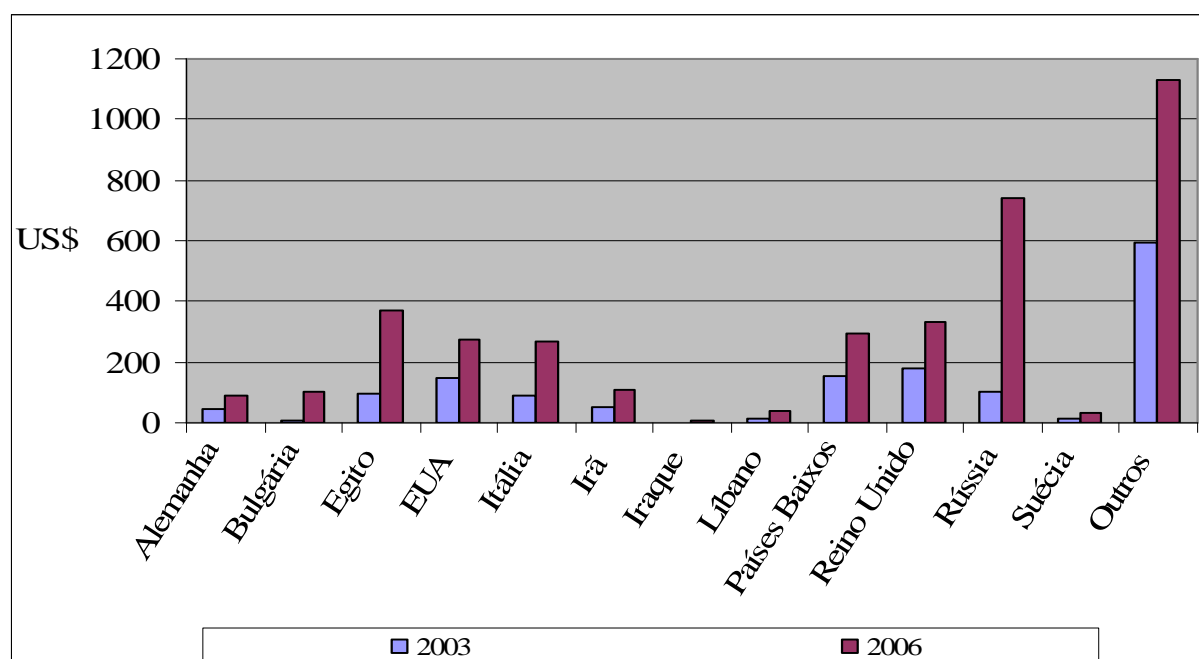


Gráfico 3 – Principais Compradores da Carne Bovina Brasileira em US\$ milhões (2003 e 2006)

Fonte: Anualpec (2007, p.75-76)

Notadamente, a Rússia apresentou-se no ano de 2006 como o maior comprador individual de carne bovina brasileira com cerca de 412 mil toneladas em equivalente carcaça, representando 19,6% do total e ultrapassando US\$ 740 milhões (ANUALPEC, 2007). Dados

preliminares revelam que em 2007, as exportações de carne bovina para a Rússia foram superiores a 500 mil toneladas chegando a US\$ 1,096 bilhão. O gráfico 3 revela que todos os países analisados aumentaram suas importações de carne bovina brasileira, sendo que alguns dos países que no ano de 2006 se posicionaram como maiores compradores (em valores) apareciam em 2003 com valores muito baixos, casos da Bulgária, do Líbano e da Suécia, ou não apareciam como compradores, caso do Iraque. Contudo, conforme pode ser observado no gráfico 4, o posicionamento dos principais países compradores em valores não é mantido quando analisado em termos de volume adquirido.

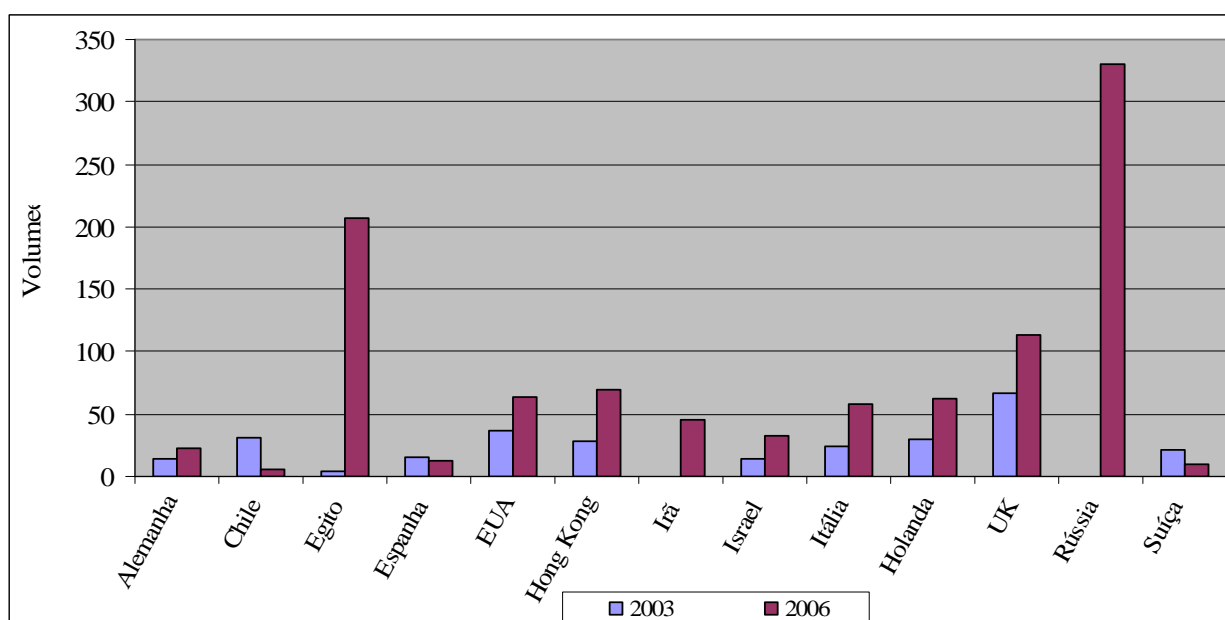


Gráfico 4 – Principais Compradores da Carne Bovina Brasileira em Mil toneladas em Equivalente Carcaça (2003 e 2006)

Fonte: Anualpec (2007, p.75-76).

Essas alterações de posicionamento demonstram as diferenças de preços pagos pelos importadores, revelando o caráter de uma pauta de melhor qualidade e maior valor agregado para os países da Europa e para os EUA, regiões em que o preço pago por volume importado é maior do que nos outros países analisados. Cabe aqui ressaltar que essas regiões, sistematicamente, apresentam restrições de ordem sanitária à carne bovina brasileira.

1.1 – A Produção e o Mercado de Carne Bovina

1.1.1 - Mundial

No início dos anos de 1990, a Índia já ocupava a primeira posição entre os principais criadores de bovinos, seguida do Brasil e dos EUA. Na Índia, onde o consumo de carne bovina é muito baixo devido a questões religiosas, o efetivo do rebanho correspondia a 15,6% do total mundial, enquanto que os efetivos brasileiro e americano correspondiam a 11,3% e 7,4% respectivamente (SILVA; ZANINE; LIRIO, 2005). Durante toda a década de 2000 a primeira e a segunda posições permanecem inalteradas, embora mereça destaque a evolução do rebanho bovino chinês, uma vez que já em 1995 ultrapassou o efetivo americano e, mais recentemente, vem ameaçando a posição brasileira. As estimativas para o ano de 2007 (tabela 1), indicam que a Índia permanecerá na primeira posição com 28,6% do efetivo mundial; o Brasil na segunda posição com 16,14%; a China na terceira posição com 15,14%, e os EUA na quarta posição com 9,89%.

PAÍSES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	% Sobre Mundo (2007)
Argentina	50,1	50,3	50,8	50,7	50,1	50,1	51,1	51,5	5,21%
Austrália	27,7	27,8	27,8	26,4	27,2	27,8	28,5	28,4	2,88%
Brasil	160,5	164,5	169,1	171,8	172,8	171,4	164,9	159,3	16,14%
China	128,6	128,2	130,8	134,6	137,8	141,6	145,3	149,4	15,14%
EUA	97,3	96,7	96,1	94,9	95,4	96,7	97,0	97,6	9,89%
Índia	284,8	285,1	286,1	283,1	282,5	282,3	282,0	282,0	28,6%
México	28,4	28,5	29,2	28,4	27,6	26,9	26,6	26,5	2,68%
Rússia	25,5	24,5	23,5	22,3	21,1	19,8	19,0	18,2	1,84%
UE	91,4	90,3	88,7	87,4	86,4	85,8	85,1	84,8	8,6%
Mundo	1.038,5	1.035,5	1.042,6	993,6	992,4	993,0	989,6	986,9	

Tabela 1 – Efetivo Bovino: Principais Países Criadores 2000-2007 (Milhões de cabeças).
Fonte: USDA (in ANUALPEC, 2007, p.87) Observações: * = Estimativa

O mercado mundial de carnes vem acompanhando o crescimento demográfico populacional. Em 2005, a demanda por parte dos principais países importadores de carne bovina foi de 50,4 milhões de toneladas, oscilando basicamente em função das condições econômicas das principais regiões consumidoras, particularmente os EUA, a Europa e a América do Sul que são tradicionais consumidores e contribuem para garantir taxas constantes de crescimento. A China e países do oriente médio representam mercados muito promissores para esse produto (USDA, 2005).

1.1.2 - Brasileira

A atividade pecuária se desenvolveu no Brasil na época da colonização, surgindo como atividade secundária e de suporte à produção de outras culturas. A dinâmica da criação de gado localizou-se inicialmente no Nordeste, migrando posteriormente para o Sul, Sudeste e, mais recentemente, para o Centro-Oeste brasileiro. O modelo de acumulação de capital da economia criatória induzia a uma permanente expansão, transformando-se num fator fundamental na penetração e na ocupação do interior brasileiro. Nesse sentido, ao final da segunda grande guerra mundial o governo federal brasileiro incentivou a exploração das regiões Norte e Noroeste do país, sobretudo da região amazônica (FURTADO, 2001).

Segundo Estanislau e Cançado (2000), durante a década de 1980 o estado de Minas Gerais concentrou a maior parte do rebanho brasileiro, seguido dos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. Contudo, a partir da década de 1990, esse cenário foi alterado e a região Centro-Oeste se configurou como a principal região produtora de carne bovina no Brasil⁵, seguida da região Sudeste.

⁵ No início da década de 1990, Minas Gerais detinha o maior rebanho bovino do País. Historicamente, Minas Gerais deteve tal posição em função da sua participação na produção nacional de leite e derivados. Dessa forma, trata-se de uma situação diferenciada dos demais estados que também possuem significativo efetivo bovino, porém de raças predominantemente de corte (IEL, 2000).

Em linhas gerais, verifica-se que o efetivo bovino está disperso por todo o território brasileiro (tabela 2).

REGIÕES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Norte	22.570	24.143	25.827	27.080	28.179	29.025	28.974	28.981
RO	6.767	7.481	8.180	8.654	9.049	9.351	9.259	9.178
PA	7.571	8.147	8.796	9.335	9.896	10.273	10.232	10.194
TO	5.624	5.753	5.915	5.986	5.968	5.952	5.860	5.804
Nordeste	22.702	23.205	23.294	23.080	22.978	23.274	23.198	22.868
BA	8.519	8.661	8.719	8.673	8.723	8.830	8.739	8.556
MA	4.054	4.182	4.235	4.223	4.184	4.267	4.238	4.182
CE	2.359	2.394	2.381	2.332	2.324	2.347	2.367	2.330
Sudeste	35.250	35.705	36.335	36.706	36.556	35.669	33.526	31.478
MG	19.668	20.122	20.601	20.828	20.669	20.254	19.225	18.248
SP	12.172	12.165	12.299	12.418	12.387	11.930	10.923	9.982
Sul	25.138	25.173	25.067	24.609	23.917	22.924	22.006	21.704
PR	9.086	8.933	8.836	8.656	8.362	7.901	7.251	6.776
SC	3.089	3.108	3.095	3.071	3.057	2.983	2.927	2.965
RS	12.961	13.130	13.134	12.881	12.498	12.039	11.827	11.962
Centro-Oeste	54.865	56.280	58.661	60.322	61.235	60.497	57.256	54.307
MS	20.539	20.643	20.761	20.648	20.395	19.937	18.732	17.680
MT	17.716	18.866	20.510	21.897	22.806	22.716	21.647	20.665
GO	16.517	16.676	17.294	17.677	17.930	17.737	16.768	15.853
Brasil	160.526	164.508	169.186	171.798	172.866	171.391	164.961	159.340

Tabela 2 – Efetivo Bovino por Principais Estados Produtores do Brasil 2000-2007 (Mil cabeças).

Fonte: Anualpec (2007, p.61) * = Estimativa

De acordo com a tabela 2, os estados de Mato Grosso, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás possuem os maiores rebanhos nacionais, sendo que os estados da região Centro-Oeste concentram 34% de todo o rebanho bovino brasileiro em 2007.

1.2 – A Carne Bovina Brasileira no Mercado Mundial

Historicamente, as empresas brasileiras participavam do comércio internacional de duas maneiras: exportação de produtos (com destaque para *commodities* e produtos de baixo valor agregado) e como destino dos investimentos de multinacionais sediadas em outras partes do mundo. A maior parte da produção brasileira de carne bovina destinava-se ao mercado doméstico e as exportações ocupavam papel secundário.

A partir do final da década de 1990, a incidência na Europa da *Bovine Spongiforme Encephalopathy* – BSE⁶, também divulgada pela mídia como “doença da vaca louca”, e os problemas sanitários e climáticos apresentados por importantes competidores internacionais no início dos anos de 2000, como a Argentina, o Uruguai, a Austrália, o Canadá e os Estados Unidos, contribuíram para alavancar as exportações brasileiras de carne bovina (FINEP, 2004). Essas ocorrências colocaram em risco a credibilidade da segurança alimentar da carne bovina, trazendo perdas para todo o setor da carne vermelha, sobretudo na Europa, diminuindo tanto os níveis de oferta quanto os de consumo de carne bovina nesses países, deixando clara a necessidade de pesquisas científicas para garantir a segurança do produto num ciclo produtivo completo. Como consequência, surgiu na Europa a necessidade de se rastrear toda a carne bovina produzida internamente e/ou importada. Esse serviço de rastreabilidade passou a ter maior importância no Brasil quando, na União Européia, por meio da *United Nations/Economics Commission for Europe* - UN/ECE, foi editada legislação específica sobre a identificação da carne bovina, importada ou não, determinando, entre outras medidas, que nas embalagens dos subprodutos da carne deveriam constar informações sobre a origem e o manuseio do animal (FGV, 2006). A partir de então, a carne brasileira virou sinônimo de segurança alimentar, pois, diferentemente do rebanho europeu, o rebanho

⁶ Chamada no Brasil como Encefalopatia Espongiforme Bovina – EEB

brasileiro é criado basicamente no pasto. Essa diferenciação na alimentação do rebanho brasileiro gerou a expressão “Boi Verde” como forma de destacar as características naturais da carne produzida no Brasil.

Segundo pesquisas da Fundação Getulio Vargas (FGV, 2006), o avanço da participação brasileira no mercado internacional de carnes a partir do final dos anos de 1990 (em 2004 o Brasil ultrapassou a Austrália e se tornou o maior país exportador de carne bovina do mundo) deve-se a fatores de mercado (**grifo nosso**) como o progresso tecnológico na pecuária de corte, a maior sanidade do rebanho, um cenário internacional favorável, a implantação de programas de bem-estar animal e a existência de áreas de pastagens que permitem a produção de uma carne mais saudável, e também a fatores institucionais (**grifo nosso**) que afetam o comércio exterior, como políticas comerciais, instrumentos de política macroeconômica e legislações específicas para o setor de carnes, que, juntos, contribuíram para que essas exportações dobrassem nos últimos anos (FGV, 2006, p.15), devendo fechar o ano de 2007 com uma cifra próxima de US\$ 4,5 bilhões (CNPQ, 2008). A conquista de novos mercados também está colaborando para absorver os acréscimos de produtividade que a cadeia vem obtendo nos últimos anos e para aumentar significativamente a participação do Brasil nesse mercado, sobretudo da carne *in natura*. Segundo estatísticas da ABIEC, em 2006 as exportações de carne *in natura* já representaram cerca de 75% do volume total e 78% do valor total em US\$ (ABIEC, 2007b).

Traçando-se um diagnóstico entre a produção nacional, o consumo interno *per capita* e as exportações brasileiras de carne bovina (ANUALPEC, 2007, p.61-90), nota-se que a produção total cresceu 21% passando de 6,69 milhões de toneladas em equivalente carcaça em 1998 para 8,12 milhões de toneladas em 2006. O consumo interno *per capita*, por sua vez, retraiu: enquanto em 1998 esse consumo era de 39 kg por habitante, em 2007 deverá chegar a 31 kg, representando uma redução de 20%. Já as exportações totais saltaram de 370 mil

toneladas de equivalente carcaça em 1998 para uma projeção de 2,3 milhões de toneladas em 2007, representando um crescimento de 521% e evidenciando um aumento da participação da carne bovina brasileira no mercado internacional. De acordo com estudos desenvolvidos em conjunto pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES e pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBPQ (IPARDES; IBPQ, 2002), o aumento das exportações brasileiras de carne bovina, além de dar vazão ao excedente da produção nacional, explica-se tanto pela oportunidade aberta pela crise sanitária européia quanto pela redução dos impostos e sobretaxas cobradas pelos países da União Européia a partir de 1997. Com relação à participação dos estados brasileiros na carne bovina destinada ao mercado externo (tabela 3), percebe-se que o estado de São Paulo, embora não configure como o principal efetivo bovino nacional, já em 1990 constituiu o principal estado exportador de carne bovina, tendo exportado no ano de 2005 volumes superiores a 605 mil toneladas de carne *in natura* e 145 mil toneladas de carne industrializada. Esse resultado é explicado pela concentração da sede administrativa de grandes frigoríficos no estado de São Paulo.

ESTADOS	CARNE <i>IN NATURA</i>				CARNE INDUSTRIALIZADA			
	1990		2005		1990		2005	
	Mil US\$	Mil t	Mil US\$	Mil t	Mil US\$	Mil t	Mil US\$	Mil t
GO	2.400	863	243.184	107.727	0	0	82	52
MT	592	252	177.240	80.404	13.061	7.351	34.740	10.148
MS	199	99	285.009	127.554	0	0	691	264
MG	2.424	1.296	91.493	38.568	171	76	0	0
PA	0	0	847	460	0	0	0	0
PR	2.704	1.270	77.270	34.511	0	0	629	237
RS	20.196	11.505	107.116	52.195	29.982	15.345	38.964	18.507
SP	62.191	27.980	1.360.602	605.044	71.861	38.092	426.524	145.015
Outros	9.546	5.855	76.343	39.127	19.048	9.578	23.074	4.380
TOTAL	100.253	49.121	2.419.103	1.085.590	134.122	70.442	524.704	178.602

Tabela 3 – Exportações de Carne Bovina *In Natura* e Industrializada por U.F. - 1990 e 2005.
Fonte: MDIC (2008).

1.3 – Delimitação do Tema da Pesquisa

Este estudo trata da internacionalização da carne bovina brasileira sob a ótica do empreendedorismo internacional.

Mais especificamente, mediante a aplicação do *framework* desenvolvido por Andersson (2000) para a identificação do perfil de internacionalização do empreendedor envolvido no processo, procura compreender a(s) razão(ões) que levam um dos principais frigoríficos brasileiros de carne bovina a ainda permanecer nos estágios iniciais de envolvimento com mercados externos (no caso, as exportações), a fim de caracterizar suas ações/decisões em relação ao processo de internacionalização de empresas.

1.4 – Justificativa

Atualmente, o Brasil ocupa a posição de liderança no mercado mundial de carne bovina: com um rebanho próximo a 160 milhões de cabeças - correspondendo a quase um animal por habitante - o país detém o maior rebanho mundial para abate (rebanho comercial) e vem consolidando sua posição de maior exportador mundial desse produto (ANUALPEC, 2007; EMBRAPA, 2005; MAPA, 2008b).

Recentemente, alguns grupos empresariais brasileiros que atuam na indústria da carne bovina (por exemplo, JBS-Friboi, Marfrig e Bertin) realizaram IDEs mediante aquisições de tradicionais frigoríficos com origens em diferentes países como Argentina, Uruguai, EUA e Austrália (quadro 1).

Adquirente	Empresa adquirida e países com ativos	Ano/Valor da operação	Observações
Marfrig	Tacuarembó, Elbio Perez Rodriguez e La Caballada (Uruguai).	2006 (US\$ 67 milhões)	<ul style="list-style-type: none"> • Com as aquisições, a empresa tornou-se o maior exportador de carne bovina do Uruguai e também líder no abate de gado bovino naquele país; • Estrategicamente, as aquisições permitirão à empresa acessar importantes mercados de carne <i>in natura</i> para os quais o Brasil, atualmente, tem restrições sanitárias, como os EUA e o Japão.
Bertin	Canelones (Uruguai).	2006 (US\$ 35 milhões)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategicamente, a aquisição permitirá à empresa acessar importantes mercados de carne <i>in natura</i> para os quais o Brasil, atualmente, tem restrições sanitárias, como os EUA e o Japão; • Além disso, a empresa terá acesso a mercados asiáticos (como a Coreia do Sul) que importam carne industrializada do Uruguai.
Grupo JBS (Friboi)	SWIFT Armour S.A. (Argentina); SWIFT & Company (EUA e Austrália); Tasman (Austrália); National Beef e Smithfield Beef Processing (EUA).	2005, 2007 e 2008 (US\$ 2,8 bilhão)	<ul style="list-style-type: none"> • O primeiro IDE da empresa ocorreu em 2005, com a aquisição da SWIFT Armour S.A. por US\$ 200 milhões; • Em julho/2007, com a aquisição da SWIFT & Co. por US\$ 1,4 bilhão, o Grupo JBS tornou-se a maior empresa do mundo no setor de alimentos de proteína de origem bovina e a maior empresa brasileira na área de alimentos, além de passar a ter participação no segmento de carne suína – a SWIFT & Co. é a terceira maior empresa desse segmento nos EUA; • Em março/2008 adquire a Tasman (Austrália) e a National Beef e Smithfield Beef Processing (EUA) por US\$ 1,275 bilhão. • Estrategicamente, o foco da empresa não está na abertura de novos mercados e sim na globalização do Grupo; • Com a expansão de suas operações, os negócios do Grupo estão organizados em dois segmentos (Alimentos e Transportes) com cinco divisões (Alimentos Brasil, Alimentos Argentina, Alimentos EUA, Alimentos Austrália e Transporte).

Quadro 1 – Recentes IDEs Realizados por Três Grupos Brasileiros que Atuam na Indústria da Carne Bovina

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em: ABIEC (2007d); BERTIN (2007); GLOBO (2007); JBS (2007; 2008) e MARFRIG (2007).

Destaca-se também que, entre os países considerados emergentes, o Brasil faz parte de um grupo conhecido pelo termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Esse grupo tem forte participação na economia mundial e, segundo alguns estudos, em 40 anos tende a ser mais rico que o atual G6 (WILSON e PURUSHOTHAMAN, 2003).

Conforme relatório das Nações Unidas (UNCTAD, 2005), em 2004, o Brasil foi o 16º investidor do mundo, o principal destino dos IDEs na América Latina e o 3º do BRIC, sendo que a China, que não constou da lista dos vinte maiores investidores no exterior, ficou em primeiro lugar no BRIC como destino dos IDEs. O mesmo relatório também previa que, para os próximos anos, esse envolvimento brasileiro seria ainda maior.

Recente estudo desenvolvido conjuntamente pela Fundação Dom Cabral e pela Columbia University (FDC, 2008), confirma essas previsões. O referido estudo indica que em 2006 as vinte maiores empresas multinacionais brasileiras fizeram do país o segundo maior investidor externo entre os países em desenvolvimento em termos de fluxos de IDEs, possuindo, juntas, US\$ 56 bilhões em ativos no exterior, o equivalente a mais da metade do estoque de IDEs brasileiros.

Apesar disso, os IDEs representam uma escolha estratégica de poucos frigoríficos, e a modalidade de exportação ainda é a mais utilizada por essa indústria brasileira. A ABIEC (2007c) disponibiliza em seu sítio uma relação dos associados que estão habilitados para a exportação de carne bovina (anexo 1), e que respondem, juntos, por mais de 80% dos volumes exportados pelo Brasil.

Nos contatos mantidos com a ABIEC, ficou evidente a dificuldade em se quantificar e valorizar os IDEs feitos pelos frigoríficos, que na sua grande maioria, são empresas de capital fechado e, portanto, não há uma obrigação legal na divulgação desses números. Pelas notícias de conhecimento público divulgadas pela mídia e pelo convívio interno com os associados, a referida entidade entende que, comparado com outros setores da economia

brasileira, como mineração, petróleo e gás, aço, aviação, construção, petroquímica, celulose e papel, eletromecânica, etc., o grau de internacionalização da indústria da carne via IDEs ainda é baixo.

O estudo da Fundação Dom Cabral com a Columbia University (FDC, 2008) citado anteriormente, apresentam o *ranking* das 32 empresas mais internacionalizadas do Brasil, elaborado a partir da relação absoluta (%) entre as seguintes variáveis: ativos no exterior ÷ ativo total; receita no exterior ÷ receita total e empregados no exterior ÷ empregados totais.

Nesse *ranking*, que traz nas sete primeiras posições a Gerdau, Companhia Vale do Rio Doce, Sabó, Marcopolo, Odebrecht, Embraer e WEG, a única empresa ligada ao agronegócio é a Perdigão, que ocupa a 20ª posição.

Diante do exposto, este estudo utiliza a tipologia desenvolvida por Andersson (2000) para identificar o perfil de internacionalização do empreendedor de um frigorífico brasileiro que adota a exportação como único modo de entrada em mercados internacionais, mesmo o país desfrutando de uma posição de liderança mundial na indústria da carne bovina, e verificar se o perfil encontrado é suficiente para explicar o atual estágio de internacionalização da empresa estudada.

Durante a realização deste trabalho, mais especificamente na fase da pesquisa bibliográfica, encontrou-se dificuldade para identificar pesquisas científicas que investiguem a relação entre o perfil “empreendedor internacional” com a escolha estratégica de uma organização em internacionalizar-se com maior ou menor envolvimento. A investigação dessa relação numa empresa brasileira torna-se relevante não somente pelo conhecimento disponibilizado, mas também por possibilitar o planejamento e o desenvolvimento de políticas/ações visando alavancar o processo de internacionalização das empresas brasileiras.

1.5 – Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Verificar se o perfil de internacionalização do empreendedor do Independência S.A., identificado com base na tipologia de Andersson (2000), pode explicar o atual grau de envolvimento da empresa com mercados internacionais.

1.5.2 Objetivo Específico

Para que o objetivo geral seja alcançado, é necessário, portanto, identificar em qual dos três perfis de internacionalização apresentados pela tipologia de Andersson (2000), o empreendedor do Independência S.A. se enquadra: de marketing, técnico ou estrutural.

Cabe aqui destacar que, seguindo a mesma abordagem adotada por Andersson (2000), a identificação desse perfil de internacionalização não se concentrou nas características pessoais do empreendedor, mas sim no que acontece quando o mesmo age de forma pró-ativa no processo de internacionalização de uma empresa.

1.6 – Metodologia

O conhecimento científico se diferencia do conhecimento popular pela forma, pelos instrumentos utilizados e pelo método aplicado no “processo de conhecer” (LAKATOS; MARCONI, 2002). Ainda segundo as autoras, a metodologia escolhida para a pesquisa científica depende dos objetivos a serem alcançados, ou seja, das respostas que a pesquisa procura encontrar.

Portanto, para atender aos objetivos aqui propostos, o estudo de caso foi escolhido como metodologia deste trabalho, tendo sido aplicado com o Independência S.A., um grupo empresarial brasileiro com significativa participação no mercado mundial de carne bovina.

Conforme Yin (2005), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma especial na compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, administração, no trabalho social e no planejamento administrativo e econômico. Para o autor, em todas essas situações a necessidade do estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e contemporâneos, pois este método de pesquisa permite uma investigação profunda em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

A opção pelo estudo de caso único está ligada ao fato de que se trata de uma pesquisa envolvendo uma organização específica, que tem como principal instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevistas semi-estruturado (anexo 2), para permitir flexibilidade e agregação de fatores eventualmente não contemplados pelo pesquisador.

Também foi utilizada a análise de documentos, tais como relatórios, comunicados, boletins informativos e outras ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa, assim como informações disponíveis ao público em geral (neste caso, obtidas diretamente no sítio da empresa na Internet).

O universo considerado nesta pesquisa foi dos frigoríficos de bovinos habilitados para exportação e associados à ABIEC (anexo 1) que, no momento da seleção da amostra, contava com 20 empresas. Dentre esses frigoríficos, foi escolhido o Independência S.A.

O motivo da escolha deve-se ao fato de que o frigorífico escolhido iniciou suas atividades de exportação praticamente na mesma época que outros frigoríficos também se iniciaram nessa atividade. Contudo, enquanto alguns desses frigoríficos passaram a adotar outras formas de entrada em mercados externos e que implicam em maiores

comprometimentos, como os IDEs, o Independência ainda utiliza somente a exportação como forma de entrada. Além disso, também considerou-se que a empresa escolhida:

- tem experiência com a internacionalização da carne bovina brasileira;
- apresenta relevância nessa indústria;
- possibilitou “viabilidade organizacional” para realização da pesquisa, ou seja, disponibilidade e interesse da organização em participar do estudo.

Para o entendimento do tema, ou seja, conhecer a fundamentação teórica necessária, realizou-se uma pesquisa qualitativa já que o intuito não é quantificar e sim relatar os aspectos mais visíveis do processo de internacionalização de empresas, utilizando-se do método exploratório de natureza bibliográfica (RICHARDSON, 1999).

Gil (1999, p.43-65) esclarece que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, proporcionar visão geral, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Já a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, consiste no esforço do pesquisador em realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema a ser investigado, “[...] sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Todo e qualquer tipo de pesquisa necessita desta etapa para fortalecer o conhecimento sobre o tema de investigação. Esse levantamento bibliográfico pode ser tanto de fontes escritas, como jornais, revistas, livros, como de fontes orais: rádio, filmes, programas de televisão, vídeos documentados, conferências (LAKATOS; MARCONI, 2002, p.61-64).

1.6.1 Procedimentos Adotados

Durante o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários originaram-se de entrevistas semi-estruturadas, compostas de

questões e/ou problemas previamente formulados, realizadas com o Vice-Presidente da empresa, Sr. Miguel Graziano Russo.

A escolha do entrevistado prende-se a dois fatores: primeiro, o mesmo representa, em conjunto com seu irmão (atual Presidente), a segunda geração na gestão dos negócios. Segundo, a ele estão vinculadas cinco Diretorias Executivas, entre elas a Comercial, que engloba os mercados interno e externo. Portanto, suas ações exercem uma forte influência no processo de internacionalização do Independência S.A.

De acordo com Richardson (1999) o modelo de entrevistas semi-estruturado é utilizado para descobrir que aspectos de determinado experimento produzem mudanças, trazendo as informações requeridas e relevantes ao estudo, de acordo com o entendimento dos entrevistados.

Os dados secundários serviram para a contextualização e para a fundamentação teórica do tema, e foram obtidos através de pesquisa documental em fontes externas à empresa, como: livros, periódicos, publicações científicas escritas e eletrônicas, teses de doutorado, dissertações de mestrado e pesquisa documental.

A pesquisa documental fundamenta-se em material que deve receber um tratamento analítico, tais como documentos e bases de dados oficiais de órgãos governamentais (como MAPA, MDIC e IBGE) e de entidades de representação classe (como ABIEC e CNPC), reportagens especializadas, dentre outros, e aqueles que, de alguma forma, já foram analisados, tais como relatórios de empresas, de órgãos de pesquisa e tabelas estatísticas.

As maiores dificuldades na utilização da pesquisa documental estão na característica de muitos documentos que não foram produzidos com o propósito de fornecer informação ou, ainda, por não constituírem amostras representativas. (GIL, 1999).

1.6.2 Protocolo do Estudo de Caso

A produção acadêmica deve passar, necessariamente, por um rigoroso protocolo de pesquisa em que o pesquisador justifica a sua escolha teórico-metodológica, bem como esclarece o processo de coleta e interpretação dos resultados de dados.

Segundo Yin (2005) há quatro testes comuns a todos os métodos de ciências sociais: construir validade, possuir validade interna, possuir validade externa e apresentar confiabilidade. O protocolo é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Trata-se de um modelo preliminar que servirá de base tanto para determinar os vieses iniciais e os esforços necessários para eliminá-los quanto para o desenho do projeto de pesquisa. O protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento: ele o contém.

Entretanto, um protocolo também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas. Possuir tal protocolo é algo desejável em qualquer circunstância, mas essencial em se tratando de um estudo de caso (YIN, 2005). Para o autor, o protocolo constitui uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, além de orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados, devendo ter como linhas mestras:

- Visão geral do projeto do estudo de caso: incluir as informações prévias sobre o projeto, as questões substantivas estudadas e as leituras relevantes sobre tais questões. Uma boa visão geral mostrará ao leitor familiarizado com o tópico geral da investigação qual o objetivo do estudo de caso e o cenário em que ele ocorrerá;
- Procedimentos de campo: explícitos e bem planejados, devem abranger as diretrizes da coleta de dados, tendo como principais tarefas: obtenção de acesso a organizações ou a entrevistados-chave; possuir recursos suficientes enquanto estiver em campo; desenvolver um procedimento para, se necessário, pedir ajuda e orientação de pesquisadores ou colegas de outros estudos de caso; estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta

de dados, com períodos especificados de tempo para serem concluídas; preparar-se para acontecimentos inesperados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistados.

- Conjunto de questões substantivas: reflexo da linha real de investigação é o ponto central do protocolo do estudo de caso, devendo possuir como características principais:
 - a orientação geral das questões (na verdade, feita ao pesquisador e não ao entrevistado), tratando-se, de certa forma, de lembretes a serem utilizados sobre as informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las, tendo em mente que o objetivo principal das questões é manter o pesquisador na pista certa à medida que a coleta avança;
 - as questões no protocolo do estudo de caso devem retratar o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial.
- Guia para o relatório de um estudo de caso: não se trata, absolutamente, de uma fórmula estereotipada, mas sim conduzir as constatações da coleta de dados e resultados para a conclusão, devendo ser obedecidas as seguintes etapas:
 - identificar o público almejado para o relatório;
 - desenvolver uma estrutura de composição;
 - adotar procedimentos de registro.

Com base nessas linhas mestras apresentadas por Yin (2005), foi elaborado o seguinte protocolo de estudo de caso:

1.6.2.1 Visão Geral e Propósito da Pesquisa

1. Identificar em qual dos três perfis de internacionalização apresentados pela tipologia de Andersson (2000) se enquadra o empreendedor do Independência S.A.;
2. Verificar se o perfil de internacionalização identificado pode explicar o atual grau de envolvimento da empresa com mercados internacionais.

1.6.2.2 Procedimentos de Campo

1. Pedido de entrevista com o Vice-Presidente da organização;
2. Carta de apresentação ao Independência S.A. (anexo 2) esclarecendo os objetivos do trabalho, emitida pelo Professor Orientador e pelo Pesquisador;
3. Carta emitida pela Instituição de Ensino à qual o pesquisador está ligado, atestando sua regularidade como mestrando;
4. Solicitado o acesso a documentos e registros, além de contatos complementares quando se fizeram necessários;
5. Com anuência do entrevistado, as entrevistas foram gravadas. Os comentários/observações resultantes foram anotados na seqüência dos fatos, para posterior análise/interpretação, a fim de reproduzi-las o mais fielmente possível e evitar omissão e/ou distorção;
6. Após cada entrevista, os resultados da interpretação foram submetidos à validação do entrevistado;
7. Foi elaborada uma agenda de entrevistas que comportasse o volume de informações a serem obtidas, a fim de evitar necessidade de novas entrevistas;
8. As pesquisas de campo utilizaram como meio de comunicação a troca de correspondências (notadamente e-mails), telefonemas e reuniões (gravadas quando necessário e autorizado);
9. A fim de evitar vieses, as entrevistas obedeceram à estrutura deste protocolo.

1.6.2.3 Questões de Pesquisas e Fontes de Evidência

1. Identificar a unidade de coleta de dados (indivíduo) e as informações necessárias, esclarecendo o seu “porque”;

2. Identificar as variáveis de análise associadas às fontes de evidência. Cada questão está embasada em uma ou mais fontes prováveis de evidência e de referencial teórico;
3. Utilizar um roteiro semi-estruturado de entrevista (anexo 3) que norteou o pesquisador, buscando sempre qualidade e profundidade nas respostas, com possibilidade de incluir ou suprimir questões, permanecendo, entretanto, o pesquisador focado em seus objetivos;

1.6.2.4 Guia para a Análise dos Dados e Emissão do Relatório do Estudo de Caso

1. Cada relatório de entrevista foi analisado e comparado, salientando-se pontos convergentes e divergentes;
2. A análise dos dados foi efetuada por meio do cruzamento das informações coletadas nas fontes de evidência propostas com as implicações teóricas, à vista da verificação do atendimento ou não aos objetivos do trabalho, acrescida dos dados secundários (revisão bibliográfica e pesquisa documental);
3. O relatório do estudo de caso apresentou o instrumento de pesquisa utilizado, os resultados da análise dos dados e as conclusões.

1.6.3 Lógica do Trabalho

A figura 1 apresentada na seqüência, demonstra graficamente a lógica entre as fases de desenvolvimento deste trabalho.

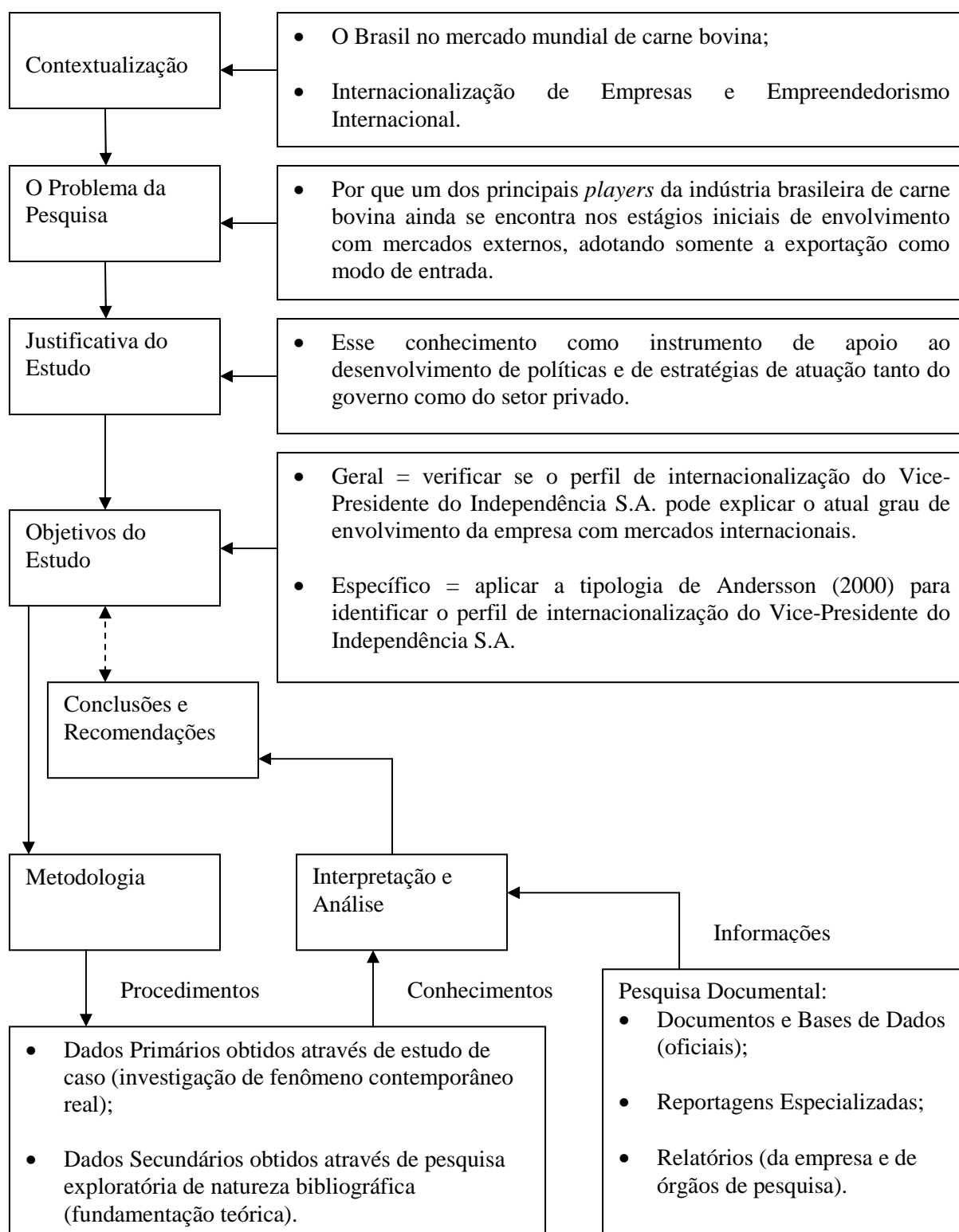


Figura 1 - Lógica do Trabalho

Fonte: Elaborado Pelo Autor

1.6.4 Empresa Analisada

Nos últimos anos evidenciou-se o salto de competitividade das empresas brasileiras e do próprio país. Esse desempenho foi possibilitado por um conjunto de fatores que passam pela abertura de mercado, pelo controle inflacionário, pelas privatizações, por melhorias na valorização da educação, por investimentos em tecnologia e até por uma maior exploração dos mercados internacionais (EXAME, 2007).

Perto de completar 31 anos de existência, o Frigorífico Independência (hoje Independência S.A.) passou por transformações que vão desde a expansão da sua capacidade produtiva, diversificação das atividades, formação de alianças com complementadores (como empresas de logística) e modernização do seu modelo de gestão.

Como consequência, a empresa, que atualmente emprega cerca de 8.400 colaboradores, é um dos maiores exportadores brasileiros de carnes *in natura*: atende clientes em mais de cem países e, em ordem de grandeza, sua receita com exportação representa 60% do total, sendo estimado para o exercício de 2008 o montante de R\$ 1,8 bilhão em exportações.

1.7 - Estrutura do Trabalho

O presente estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo estão contidos: a) a contextualização do tema; b) a delimitação do problema da pesquisa; c) a justificativa para o estudo; d) os objetivos esperados; e) a metodologia, descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados, o protocolo do estudo de caso, a lógica do trabalho e uma breve apresentação da empresa estudada, e f) a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é o de fundamentação teórica, onde se procurou apresentar as principais “escolas” ligadas ao estudo das estratégias de internacionalização de empresas, os modos de entrada em mercados internacionais e os conceitos sobre empreendedorismo

internacional, conhecimento este que serviu como base de sustentação para a formulação do estudo de caso.

No capítulo três é desenvolvido o estudo de caso, com uma apresentação mais detalhada da empresa escolhida, seu histórico, sua representatividade nessa indústria, suas experiências no processo de internacionalização da carne bovina e os resultados da entrevista realizada com o Vice-Presidente da empresa.

O quarto capítulo é o de conclusões e considerações finais, bem como de sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, são informadas as referências utilizadas neste trabalho, além de acrescentados os anexos pertinentes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – O Processo de Internacionalização de Empresas

Atualmente, as empresas enfrentam cenários cada vez mais competitivos e dinâmicos do que aqueles encontrados em décadas anteriores, devido, em parte, pelo desenvolvimento de competências próprias a cada indústria (setor de atividade) e, por outra parte, graças ao desenvolvimento de novas tecnologias que permitem, às empresas, produzirem de maneira mais eficiente e, aos consumidores, estarem informados com maior rapidez e precisão sobre as ofertas de produtos e serviços.

Algumas ações que parecem comuns nos dias de hoje não o eram para gerações anteriores. Por exemplo, há sessenta anos atrás seria pouco provável que uma montadora de automóveis norte-americana viesse a fabricar seus veículos em algum país asiático ou sul-americano, uma vez que a lógica da época indicava que a opção razoável seria fabricá-los em casa e exportá-los para esses mercados. Hoje, tanto automóveis como uma série de outros produtos industriais são fabricados ou montados fora dos limites geográficos do país de origem da empresa, podendo envolver mais de dois países na fabricação de partes e componentes que requeiram capacitações tecnológicas específicas e finalizados/montados num outro país que ofereça, por exemplo, incentivos fiscais e/ou baixo custo de mão-de-obra. Esses arranjos “além-fronteiras” são típicos da abertura de mercados, da internacionalização das empresas e, mais recentemente da globalização.

No meio científico não há um consenso absoluto sobre o conceito de globalização. Por exemplo, Yip (1996, p.5) ao introduzir sua definição para estratégia global, afirma que “[...] um dos maiores desafios para as empresas é transformar uma série de negócios, em vários países, em um negócio global”, substituindo a visão tradicional de uma empresa multinacional (aquela que opera em vários países, porém com negócios direcionados às

necessidades locais) pela visão de uma empresa global, que é aquela que procura integrar suas estratégias internacionais em uma única estratégia global.

Outros autores, como Ohmae (2006, p.43-45) abordam a globalização sob um enfoque econômico, argumentando tratar-se de “[...] um mundo no qual a inexistência de fronteiras não é mais um sonho nem uma opção, mas uma realidade [...] resultado das evoluções tecnológicas e dos acordos internacionais e bilaterais”, concluindo que essa integração global deve crescer na medida em que os países percebam que precisam uns dos outros para sobreviver. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.12) também entendem que na economia globalizada “[...] os bens, os serviços, as pessoas, as habilidades e as idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas”, acrescentando que a globalização é representada pela disseminação das inovações econômicas e pelos ajustes políticos e culturais que as acompanham, incentivando a integração internacional.

Para Peng (2008), as tentativas em se definir a globalização devem ser vistas como um pêndulo, pois não se dirigem somente a uma direção, enumerando as três abordagens mais comuns sobre o tema. Primeiro, uma visão crítica sugere que a globalização é um fenômeno guiado tanto pelas recentes inovações tecnológicas em transportes e comunicações como pela noção de uma suposta exploração e domínio do mundo por parte das empresas multinacionais ao custo da degradação ambiental, das injustiças sociais, do uso de trabalho escravo, etc. Uma segunda visão alega que a globalização sempre fez parte da história humana uma vez que empresas multinacionais existem há mais de dois milênios, com raízes em impérios como o assírio, o fenício e o romano, citando como exemplo a britânica Companhia das Índias Orientais que, durante o período colonial, exercia um domínio sobre o comércio mundial ainda não igualado por boa parte das atuais empresas multinacionais de sucesso. Por fim, o autor descreve uma terceira visão em que a globalização é vista como a integração mais próxima entre os países e as pessoas, trazida pela redução dos custos e pelos avanços

tecnológicos nos sistemas de transporte e de comunicação e pela queda de barreiras de fronteiras, afetando os fluxos de mercadorias, de serviços, de capital, de conhecimento e de pessoas.

Baseado num estudo envolvendo diversas bibliografias que tratam da globalização, Fiori (2007) identificou que, mesmo com as divergências existentes, os conceitos encontrados são convergentes ao entenderem a globalização como:

[...] uma nova formação capitalista gerada nas últimas décadas pelo incessante processo de acumulação e internacionalização dos capitais [...] envolve aspectos e dimensões tecnológicas, organizacionais, políticas, comerciais e financeiras que se relacionam de maneira dinâmica gerando uma reorganização espacial da atividade econômica e uma claríssima “re-hierarquização” de seus centros decisórios (FIORI, 2007, p.6-7).

O processo de formulação da estratégia de internacionalização concretiza-se com a escolha do modo de entrada no mercado internacional, variando em função de dois componentes: o nível de comprometimento dos recursos e a complexidade da operação.

Estratégias cujo processo de produção ocorra no mercado doméstico, como é caso da exportação, implicam níveis mais baixos desses componentes, enquanto que os níveis mais acentuados associam-se às estratégias ligadas ao Investimento Direto no Estrangeiro - IDE, como, por exemplo, as aquisições de plantas fabris e os projetos do tipo *greenfield venture* - implantação de novas plantas iniciadas “a partir do zero”.

A experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações (num primeiro momento) para a posterior instalação de uma unidade produtiva, principalmente no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento.

Segundo Ricupero e Barreto (2007), para as empresas brasileiras a internacionalização também apresenta-se como uma alternativa para obtenção de financiamentos internacionais mais baratos se comparados às taxas internas de juros. Os

autores destacam que as percepções de risco dos investidores internacionais estão diretamente relacionadas ao *investment grade* (grau de investimento) atribuído pelas agências classificatórias mundiais às empresas e, principalmente, ao país; já os juros internos refletem, por sua vez, a política monetária adotada pelo Governo.

No caso brasileiro, enquanto algumas empresas nacionais já tinham alcançado há alguns anos graus de investimento (Ambev, Aracruz, Bradesco, Embraer, Embratel, Gerdau, Itaú, Petrobras, Vale do Rio Doce e Votorantin Participações, entre outras), sendo que a Petrobras e a Vale, por exemplo, já possuíam essa indicação por parte das duas principais agências classificatórias (Moody's e Standard & Poor's) (AGÊNCIA ESTADO, 2008a), somente em 30 de Abril de 2008 o Brasil conquistou o primeiro nível de indicação atribuído pela Standard & Poor's: "BBB-" (REUTERS, 2008).

A grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas e culturas diferenciadas, não permite que haja uma única abordagem conceitual sobre o processo.

Pela análise das teorias de internacionalização de empresas percebe-se que o foco central dos debates está relacionado com as avaliações: a) dos fatores que levam as empresas a desenvolverem suas atividades em nível internacional e b) das causas que direcionam suas escolhas sobre o modo de entrada nos mercados internacionais.

Antunes Jr. *et al* (2005), contextualizam a decisão de investir em mercados externos como parte do processo de expansão das empresas, defendendo que existem quatro formas básicas de internacionalização: exportação; presença comercial; presença produtiva e presença de pesquisa e desenvolvimento. Para os autores, essas formas básicas costumam criar um ciclo de aprendizado para a indústria, evoluindo da exportação até a presença em pesquisa e desenvolvimento conforme a curva de experiência se acentua.

Por sua vez, Castro (2000) afirma que a internacionalização é diferente de todas as outras dimensões de crescimento/expansão das empresas por diversos motivos. Por um lado, os países receptores do IDE diferem nas suas características legais, culturais e políticas, gerando às empresas investidoras um conjunto de problemas gerenciais diferentes das decisões por investimentos dentro do seu próprio país de origem. Por outro lado, a “multinacionalização” induz a mudanças na própria natureza da empresa, e pode ser considerada, na sua essência, uma fonte de vantagens de competitividade ou de propriedade.

Na busca de uma resposta sobre o que determina o sucesso ou o fracasso internacional das empresas, Peng (2008) conclui que o foco no desempenho, mais do que qualquer outra coisa, define o campo da administração estratégica em negócios internacionais, já que o interesse não é somente adquirir e alavancar vantagem competitiva, mas também sustentar tal vantagem com o passar do tempo e em diferentes regiões. O autor faz um exercício interessante utilizando-se de três abordagens diferentes aplicadas ao caso da indústria indiana de tecnologia da informação. Segundo o autor, pela visão baseada em indústrias (refere-se ao exame das cinco forças competitivas que afetam uma indústria para definição de posicionamento de liderança) o grau de competitividade é o que, basicamente, determina o desempenho dessas empresas indianas, permitindo que as mesmas forneçam serviços remotos e a distância a empresas multinacionais do Ocidente. Por outro lado, pela visão baseada em recursos (concentra-se nos recursos e nas capacidades específicos de uma empresa) as diferenças específicas entre as empresas com relação as suas capacidades levam a diferenças de desempenho, o que explica o fato de que, nessa indústria indiana, enquanto algumas empresas estão ganhando por possuírem capacidades valiosas, singulares e de difícil imitação, outras, que não dispõem dessas mesmas capacidades/recursos, estão lutando e perdendo. Por fim, pela visão baseada em instituições (influências mais amplas vindas de fontes como o governo e a sociedade) as forças institucionais também podem explicar as

diferenças de desempenho nessa indústria. Se por um lado as reformas institucionais pró-mercado na Índia abriram muitas portas às suas empresas de tecnologia da informação, por outro lado a legislação de alguns estados norte-americanos, por exemplo, impediu que tais empresas fechassem contratos oficiais, restringindo seu alcance global e seus lucros.

Conforme Peng (2008), o ritmo com que uma empresa se internacionaliza é uma decisão estratégica, pois pode refletir não apenas a intenção/visão de seus gestores, mas também as oportunidades oferecidas pelo próprio mercado.

Conforme apresentado na figura 2, o autor classifica as empresas em quatro níveis de internacionalização conforme seu posicionamento em relação ao tamanho da empresa e o tamanho do mercado doméstico.

Tamanho do Mercado Doméstico	Pequeno	Internacionalizador Entusiasta	Internacionalizador Seguidor
	Grande	Internacionalizador Lento	Internacionalizador Ocasional
		Grande	Pequena
		Tamanho da Empresa	

Figura 2 - Nível de Internacionalização das Empresas.

Fonte: Adaptado de Peng (2008, p.162).

Nas definições de Peng (2008), os **internacionalizadores entusiastas** referem-se às empresas grandes cujo mercado doméstico seja pequeno e já esteja esgotado em termos de oportunidades. O autor cita como exemplo a empresa suíça ABB, especializada em grandes equipamentos de geração de energia. Com um mercado doméstico limitado, a empresa é classificada pelo autor como uma das mais internacionalizadas do mundo: 97% das vendas, 95% de seus ativos e 95% de seus funcionários estão localizados fora do país sede, no caso a

Suíça. Os **internacionalizadores seguidores** referem-se às empresas pequenas cujo mercado doméstico também seja pequeno. O autor cita como exemplo pequenas empresas que passam a operar diretamente no exterior para seguirem seus principais e mais importantes parceiros comerciais. Os **internacionalizadores lentos** referem-se às empresas grandes cujo mercado doméstico também seja grande e ainda apresente boas oportunidades. O autor cita como exemplo a norte-americana Wal-Mart que começou a entrar em mercados externos somente após esgotar todas as oportunidades domésticas, ao passo que seus maiores concorrentes globais (o Carrefour da França e o Metro da Alemanha) iniciaram sua internacionalização bem antes por razão oposta, ou seja, seus mercados domésticos já estariam esgotados em termos de oportunidades. Os **internacionalizadores ocasionais** referem-se às empresas pequenas cujo mercado doméstico seja grande. O autor cita como exemplo pequenas empresas norte-americanas que não dispõem de recursos significativos para explorarem mercados externos, mas cujo mercado doméstico ainda apresenta grandes oportunidades. Para o autor, estas empresas somente se envolvem com mercados internacionais por meio de solicitações externas esporádicas.

Honório (2006) argumenta que a formulação da estratégia de internacionalização é um processo complexo, sendo influenciada por duas determinantes: características organizacionais e características motivacionais. As **características organizacionais** dizem respeito à idade, ao tamanho e à experiência internacional, sendo que esta última recebe atenção especial por tratar-se de uma variável que dimensiona o grau em que o conhecimento do mercado internacional encoraja ou inibe a realização de empreendimentos internacionais, como também influencia o comprometimento de recursos com investimentos estrangeiros. As **características motivacionais** referem-se aos motivos que estimulam a empresa a se internacionalizar, determinando o modo como ela configura e seleciona a escala e o escopo

das suas operações e como reúne e aloca recursos para atuar em mercados estrangeiros, sendo estudadas sob dois enfoques:

- investigação dos estímulos internos (características individuais e organizacionais) e externos (características do ambiente doméstico ou internacional) que influenciam na decisão para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação;
- a relevância do perfil empreendedor (grau em que as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras são fundamentais para estimular as operações internacionais) na identificação e exploração das oportunidades de negócios que surgem do/no mercado internacional.

Outros estudos aprofundaram-se nessas características motivacionais, mais precisamente, no perfil do empreendedor, dentre os quais citamos:

Nummela, Saarenketo e Puumalainen (2004), por exemplo, salientam que a internacionalização da empresa é decorrente das pressões de mercado de um lado e do modelo mental global (orientação global e o empreendedorismo internacional do gestor) do outro. A orientação global é conceituada como a atitude positiva do gestor em direção a questões internacionais e também a sua habilidade em se adaptar a diferentes ambientes e culturas, comprometimento e visão internacional. O empreendedorismo relaciona-se às características empreendedoras, como aceitação a riscos, inovação e proatividade. Sendo assim, o processo de internacionalização também é influenciado de forma significativa pela existência de um ambiente interno propício que é gerado e estimulado pelo gestor/empreendedor.

Boa parte dos estudos sobre empreendedorismo internacional enfatiza que a opção de internacionalização se dá em uma etapa posterior à criação das empresas.

Contudo, Oviatt e McDougall (1995) defendem um ponto de vista diferente. Para os autores, algumas empresas já nascem com o objetivo de serem globais (*born globals*). A oportunidade de negócio visualizada pelo empreendedor transborda as fronteiras do país sede

da empresa desde o início da sua configuração e, para viabilizar esse negócio, já se estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior.

Surge, portanto, uma nova abordagem no processo de internacionalização de empresas: o papel do empreendedor internacional.

Em várias definições correntes de empreendedor, defini-lo é uma questão de enquadramento psicológico sob um perfil dado, que normalmente realça características de inovação, liderança, carisma, capacidades de organização e em suportar riscos, etc. Este tipo de definição se preocupa em como é o empreendedor, chegando a um conjunto de características no qual outros indivíduos possam basear-se para obter igual sucesso em suas iniciativas. Não é difícil verificar que, para a chamada literatura de “*pop-management*” tão em moda nos dias de hoje, este é um tema atraente, permitindo a elaboração de vários livros sobre o perfil psicológico de quem venceu na vida.

Como Oliveira (1995, p.121) realça, algumas dessas abordagens que relacionam o perfil pessoal aos resultados obtidos na ação empreendedora, só podem se dar *a posteriori*: “só podemos reconhecer o empreendedor após a realização do empreendimento, e somente a obtenção do sucesso confirma o enquadramento do indivíduo no perfil elaborado para o empreendedor”. Para o autor, quando a abordagem se prende ao perfil psicológico, podem ser enfatizadas algumas características da personalidade individual a partir de um modelo de perfeição (um empreendedor deve reunir um conjunto de características que o tornam uma espécie de super-homem), ou a partir do exame de casos reais (a análise de empreendedores de sucesso). Empreendedores são, também por definição, inovadores. Não é demais supor que o serão também na sua forma de gestão, e, portanto, o estudo das suas ações é de grande interesse para a avaliação das melhores práticas. Dessa avaliação decorre que o conceito de empreendedor deve levar em conta a capacidade de gestão.

Apesar deste estudo ter como tema principal os conceitos de empreendedorismo internacional e, mais especificamente, utilizar a tipologia de Andersson (2000), as contribuições de Joseph Alois Schumpeter, que viveu entre 1883 e 1950, um dos maiores economistas do século XX, devem ser destacadas, até porque, suas idéias serviram como base para a grande maioria dos pesquisadores do tema.

Schumpeter (1982) tornou-se famoso por sua teoria da "destruição criativa" que sustenta que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica, argumentando que essas revoluções poderiam/deveriam ser promovidas de forma intencional pelas próprias organizações. Novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem constantemente os antigos. Como a inovação não acontece de forma absolutamente ordenada, a economia capitalista está, de forma natural e saudável, sujeita a ciclos de crescimento e implosão e o agente deste processo revolucionário é o empresário. A inovação precisa de recompensa, daí a dinâmica econômica permitir enormes lucros ao inovador. O monopólio temporário é a forma de a natureza permitir que os inovadores ganhem com suas invenções, sendo que a desigualdade de curto prazo é o preço do progresso no longo prazo.

[...] o empreendedor se caracteriza pela sua capacidade de criar novas combinações de recursos produtivos, o que ocorre quando introdução de um novo bem econômico; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou outros insumos relevantes; estabelecimento de uma nova organização industrial (SCHUMPETER, 1982, p.11).

Rocha e Christensen (2002), ao analisarem 27 estudos sobre o comportamento exportador de algumas empresas brasileiras, identificaram que as características pessoais dos executivos responsáveis pelas decisões de exportação nas empresas (que muitas vezes são os próprios proprietários/sócios), suas motivações e suas percepções, influenciam

significativamente sobre as decisões ligadas à internacionalização, definindo-as em passivas ou agressivas.

Por sua vez, Iglesias e Motta Veiga (2004, p.225) selecionaram um conjunto de exportadores brasileiros com diferentes características de tamanho e de frequência de exportação para analisaram os determinantes e as dificuldades existentes na decisão de investir no exterior. A questão relativa às razões para essas empresas não realizarem IDEs apresentou como principal justificativa por parte dos executivos entrevistados “ [...] a falta de necessidade do investimento no exterior [...]”, motivada por fatores como as características do produto e/ou do mercado, bem como estratégias e características da firma como o perfil/propensão da Direção da empresa.

Goulart, Brasil e Arruda (1996) identificaram em seus estudos que as empresas detentoras de um acentuado processo de comprometimento com mercados externos são, via de regra, aquelas que possuem uma “cultura internacional” moldada pelas características pessoais dos seus fundadores, reforçando o papel fundamental da liderança na decisão de saída para o mercado externo.

Assim, na prática, aproveitam mais e melhor os instrumentos (governamentais) colocados à disposição da indústria em geral, aquelas empresas cujas lideranças se dispuserem mais firmemente [...] a enfrentar o desejo de ultrapassar as fronteiras nacionais (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996, p.28).

Em seu artigo sobre internacionalização de empresas, Andersson (2000) embasou-se no seu estudo de Doutorado para apresentar uma perspectiva que inclui as ações de empreendedorismo (**grifo nosso**) como força motriz do processo. O autor afirma que as teorias econômicas e comportamentais sobre o processo de internacionalização de empresas não fornecem todas as respostas necessárias para o bom entendimento da matéria, e apresenta uma perspectiva de análise que inclui a presença de alguém que denomina de “empreendedor internacional”.

Andersson (2000) usa o termo empreendedor para se referir aos “indivíduos-chave” das empresas que efetivamente influenciam no processo de internacionalização, ou seja, aqueles tomadores de decisão que agem de forma pró-ativa. Ainda, o autor deixa claro que o foco principal do seu artigo é “o que acontece quando o empreendedor age”, com fortes influências do trabalho de Schumpeter (1934) que concentrava-se nas funções empreendedoras e não na pessoa do empreendedor, independentemente da posição formal exercida pelo mesmo, podendo tratar-se do fundador, de um gerente, de um dos proprietários ou outra pessoa qualquer.

The purpose of this article is therefore to present a perspective that includes entrepreneurs in the analysis [...] The question “what happens when entrepreneurs act?” is the focus of the present study [...] My definition is strongly influenced by Schumpeter (1934), who focuses on the entrepreneurial function and not on the entrepreneur as a person [...] the formal position of the entrepreneur is unimportant. He can be the establisher of the firm [...] a manager, an owner, or someone else. (ANDERSSON, 2000, p.64-67).

Tornando as ações do empreendedor a peça fundamental, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades se a internacionalização não fosse desejada e realizada, Andersson (2000) apresentou uma tipologia que classifica os empreendedores internacionais em três perfis como executores da estratégia de internacionalização: o **empreendedor de marketing** é aquele voltado à abertura de novos mercados; o **empreendedor técnico** está voltado à busca constante de inovações e melhorias (tecnológicas, de processos/produtos e de gestão), e o **empreendedor estrutural** normalmente presente nas fases mais avançadas do processo e em indústrias (setor de atividades) mais maduras, é aquele ligado à forma como a indústria está estruturada, buscando novas combinações e arranjos como forma de reduzir a competição.

2.1.1 – Internacionalização de Empresas como Decisão Estratégica

No campo de estudos sobre internacionalização de empresas nota-se que as teorias tendem principalmente para duas correntes. De um lado, as teorias de abordagem econômica e, de outro, as teorias de abordagem comportamental (AMAL, 2005, 2007; FDC, 1996; JANK, 1996; MIRANDA, 2001).

A abordagem econômica apresenta explicações mais ligadas aos aspectos econômicos e de recursos, segundo os quais as organizações se internacionalizam quando há condições ideais, abordando principalmente a teoria eclética da internacionalização, que aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização da firma, procurando explicar as características (das firmas e dos mercados) responsáveis pelo estímulo à internacionalização da produção, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

A abordagem comportamental explica a internacionalização como um fenômeno essencialmente processual (gradualismo) segundo o qual as organizações passariam por estágios no seu comportamento de internacionalização.

Estudos da Fundação Dom Cabral (FDC, 1996, p.38-46) sugerem que o processo de definição das estratégias de internacionalização a serem adotadas por uma indústria são uma consequência da capacidade competitiva da mesma em seu mercado doméstico, e suas escolhas devem considerar as seguintes possibilidades:

- internacionalização como evolução da capacidade de exportação;
- internacionalização como busca de competitividade tecnológica;
- internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros;
- internacionalização como consequência da exposição internacional.

Nesse contexto, Iglesias e Motta Veiga (2007) afirmam que:

A análise teórica e aplicada tende a ver a decisão de adotar o IDE, que normalmente implica num *upgrade* do posicionamento no mercado externo, como parte de um processo de penetração gradual de mercado (ou de evolução da internacionalização) ou como parte da estratégia de transformação de uma empresa doméstica em multinacional (IGLESIAS; MOTTA VEIGA, 2007, P.371).

De acordo com Lemaire (1997), a internacionalização de empresas, do ponto de vista estratégico, apresenta três sistemas de referência que seguem do geral para o mais específico: dinâmica setorial; posicionamento da empresa e modo de formulação estratégica.

A dinâmica setorial considera, principalmente, as pressões internas (político-regulamentares, sócio econômicas e tecnológicas) e o jogo interno dos atores (estratégias dominantes e relações de força). No posicionamento da empresa, num nível mais microeconômico, são observados os dados tangíveis (como participação de mercado, capacidade financeira e avanço em pesquisa e desenvolvimento) e dados menos tangíveis (como competências, experiência acumulada e motivação coletiva). A formulação estratégica, por sua vez, apresenta-se de maneira articulada, ocupando posição de destaque no debate de propostas globais da empresa e com papel importante nas várias fases da internacionalização, existindo duas lógicas na sua formulação conforme a fase em que a empresa se encontra:

- lógica da abordagem estruturada (finalidades gerais, visão de conjunto e planejamento), a qual ajusta-se à estratégia central da empresa e inclui, de maneira sistêmica, um conjunto amplo de informações de várias naturezas, hierarquizadas e organizadas, formando uma base de orientações reflexivas e executando um planejamento rigoroso de crescimento e de manutenção do empreendimento;
- lógica da abordagem empírica (“espírito” da empresa, intuição e prudência), na qual as informações necessárias à decisão de internacionalização dificilmente são homogêneas ou até mesmo são de difícil obtenção no ambiente externo que sofre constantes mudanças.

Para o autor, essas duas lógicas na formulação estratégica podem aparecer na fase inicial (*first landing*), quando a atividade da empresa é eminentemente doméstica e apóia-se em estruturas nacionais ou regionais; na fase de desenvolvimento local (*go native*), quando as atividades multilocais se apóiam em estruturas internacionais; ou na fase de multinacionalização/globalização, quando as atividades predominantes são globais ou transnacionais e se baseiam em estruturas multinacionais. Na realidade, cada uma dessas três fases é influenciada pelas características específicas das empresas, bem como pelos níveis de ambições ou dos meios disponíveis e dos procedimentos adotados (LEMAIRE, 1997).

Barreto e Rocha (2003) afirmam que a internacionalização de uma empresa é um processo de crescente envolvimento com operações internacionais, podendo ocorrer de duas maneiras: a) para dentro (*inward*) representado pelas importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia e por contratos de franquia, e b) para fora (*outward*) representado pelas exportações, concessão de licenças/franquias e pela realização de IDEs, sendo este último mais comum em organizações com origem em países desenvolvidos.

Nos últimos anos esse cenário vem se alterando com a presença de empresas com origem em países emergentes empreendendo investimentos diretos em outros países, inclusive em países desenvolvidos (UNCTAD, 2005). Esses eventos têm chamando a atenção de alguns pesquisadores em estratégia de negócios.

A decisão por maiores comprometimentos com os processos de internacionalização, como é o caso dos IDEs, é estudada sob a ótica “do momento” em que ela ocorre. O início do processo de internacionalização é entendido como fator determinante para classificar as empresas, num contexto competitivo, como “pioneiras” ou “tardias”.

Nessa abordagem, Bartlett e Ghoshal (2000) apontam que tanto para os *first-movers* (pioneiros, **tradução nossa**) como para os *late-movers* (tardios, **tradução nossa**) existem vantagens e desvantagens nessas opções estratégicas. Apesar de não desfrutarem das

vantagens iniciais dos *first-movers* (p.ex., conhecimento/conquista de mercados e reconhecimento/fortalecimento de marcas), os *late-movers* podem desfrutar do privilégio de aprenderem com seus concorrentes mais experientes (p.ex., explorando oportunidades de mercado ou desenvolvendo novos modelos de negócios) e capitalizarem novas vantagens competitivas.

The emerging multinationals we observed typically exploited late-movers advantages in one of two ways. Some started by benchmarking the established global players and then maneuvered around them, often by exploiting niches that the larger companies had overlooked. Other companies adopted an alternative, though riskier, strategy. They used their new comer status to challenge the rules of the game, capitalizing on the inflexibilities in the existing player's business models (BARTLETT e GHOSHAL, 2000, p.138).

No entendimento de Alem e Cavalcanti (2005), a internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o fortalecimento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e a mercados, além de proporcionar ganhos pelas economias de escala, por meio dos efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico.

O processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações, e o IDE, seja para a instalação de representações comerciais e/ou centros de distribuição, seja para a aquisição/implantação de unidades produtivas. Características diferentes dos produtos, dos mercados e dos gestores abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo.

O questionamento sobre os fatores associados à decisão de partir para mercados externos através de IDEs encontra três abordagens teóricas: a) a econômica, que defende a idéia de que os processos decisórios de internacionalização são predominantemente racionais e objetivos; b) a comportamental, que aborda as razões subjetivas e de natureza menos racional, e c) o empreendedorismo internacional, que percebe o processo de

internacionalização de empresas como dependente das ações dos “indivíduos-chave” envolvidos nessas decisões.

Na seqüência deste trabalho, esses três construtos teóricos serão apresentados com maior detalhamento.

2.2 - Principais “Escolas”

2.2.1 – Abordagem Econômica

Nesta abordagem podem-se destacar cinco teorias. A primeira delas, a teoria da vantagem monopolista, foi estudada por Caves (1971 *apud* AMAL, 2005) e por Hymer (1976 *apud* SILVA, 2005; BARRETO e ROCHA, 2003), e argumenta que as organizações multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas locais, ou seja, a vantagem de propriedade da multinacional não pode ser adquirida por outras empresas.

Assim, assume-se que as empresas se internacionalizarão, quando puderem utilizar suas vantagens monopolistas em outros países sem ou com pouco custo adicional ao que possuem em seus mercados domésticos (CAVES, 1971 *apud* AMAL, 2005).

A segunda, a teoria do ciclo do produto (VERNON, 1966 *apud* AMAL, 2005; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) diz que para cada estágio do ciclo de vida de um produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização. Desse modo, a internacionalização de uma organização estaria ligada ao ciclo de desenvolvimento de um determinado produto. Os novos produtos na sua fase de crescimento ou maturidade seriam introduzidos nos mercados estrangeiros via exportação ou IDE pelos “oligopólios baseados na inovação”, tudo dependendo da análise custo/benefício entre estas duas modalidades. A dinâmica do modelo residiria na interação entre as forças da demanda e as possibilidades de produção, contendo um ponto de mudança entre os modos de entrada em mercados externos.

Para Vernon (1966 *apud* AMAL, 2005) deve-se optar pelo IDE quando os custos marginais de produção para exportação acrescidos dos custos de transporte e de outros custos de exportação se tornam superiores aos custos médios de produção no mercado estrangeiro.

Para Amal (2005; 2007) a grande contribuição da teoria do ciclo do produto é o desenvolvimento da perspectiva da realocização das atividades produtivas, uma vez que considera que tais mudanças se relacionam diretamente às diversas características nacionais, tais como conhecimento tecnológico, demanda e custos de trabalho do país.

Na terceira, a teoria da internalização e dos custos de transação fundem-se para explicar não só a existência de empresas multinacionais, como também para ampliar esses conhecimentos para o controle e gerenciamento dos riscos que acompanham as transações internacionais (AMAL, 2005; 2007). Essas decisões resultariam da escolha de estruturas de governança, ou seja, da decisão entre utilizar a própria estrutura da empresa ou utilizar intermediários existentes no mercado. Quando fosse mais conveniente, lucrativo ou menos arriscado utilizar a própria estrutura da empresa ao invés da estrutura de terceiros, a decisão seria abrir uma subsidiária no exterior, ou seja, internalizar a operação. Dessa forma, o IDE ocorreria quando seus benefícios excedessem seus custos. De modo geral, haveria uma certa tendência dos decisores em preferirem o IDE devido a três tipos de falhas de mercado: os custos de informação, o oportunismo e a especificidade dos ativos (BARRETO e ROCHA, 2003).

A quarta teoria, desenvolvida por Dunning (1980; 1988) procurou sintetizar os principais fundamentos das abordagens anteriores – localização, competição monopolista e internalização/custos de transação – em uma nova teoria que ficou conhecida como “Paradigma Eclético de Dunning” ou “paradigma OLI”.

Segundo Dunning (1980; 1988), o paradigma eclético propõe-se a explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, mais especificamente o investimento

direto no estrangeiro de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintas forças ou vantagens “OLI”. São elas: a) as vantagens de propriedade (O = *ownership*); b) as vantagens de localização (L = *location*); e c) as vantagens de internalização (I = *internalization*). A teoria eclética assume que o IDE somente é escolhido, e acontece, quando em determinado momento a empresa reúne simultaneamente os três tipos de vantagens.

A quinta teoria, a teoria da reação oligopolista, segundo os pressupostos postulados por Knickerbocker (1973 *in* MCDUGALL; OVIATT; SHANE, 1994), assegura que as organizações se tornam multinacionais para: a) equivalerem-se às ações de outros membros em um oligopólio, baseando-se no comportamento imitador, como por exemplo, seguir o líder; b) na retribuição estratégica “olho por olho” (**tradução nossa**, do original *tit for tat*), ou na “troca de ameaças” (**tradução nossa**, do original *exchange of threats, mutual hostage position*), o que levaria a uma estrutura de IDE aglomerada no tempo e no espaço.

*[...] type of conduct called oligopolistic reaction: an interactive kind of corporate behavior by which rival firms in an industry composed of a few large firms counter one another's moves by making similar moves themselves...large U.S. enterprises have a predilection for countering the moves of rivals and for believing that this predilection has influenced their foreign investment decisions (KNICKERBOCKER, 1973 *in* MCDUGALL; OVIATT; SHANE, 1994).*

Neste sentido, a idéia central é que as organizações se imitam no intuito de reduzir o risco de serem diferentes. Embora a teoria da reação oligopolista promova explicações para a internacionalização, esta não explana a decisão inicial para o investimento no exterior (MCDUGALL; OVIATT; SHANE, 1994), permanecendo ausente a explicação sobre “o que” levou a primeira organização a se internacionalizar.

2.2.1.1 - Paradigma Eclético de Dunning

A abordagem eclética de Dunning (1980; 1988; 2001), que segundo o próprio autor não é uma teoria, mas sim um arcabouço geral para se analisar a produção internacional, foi inicialmente formulada nos anos 1970 e estabelece que as empresas são levadas à internacionalização na medida em que dispõem de determinado tipo de “vantagens”, que podem ser resumidamente apresentadas do seguinte modo:

- *ownership advantages* (de propriedade), que são vantagens específicas da empresa e que derivam dos ativos que possui, tais como tecnologia, marca, economias de escala, diferenciação, recursos humanos qualificados, etc., não acessíveis aos seus concorrentes, pelo menos por algum tempo, e que lhe proporcionam uma vantagem competitiva internacional;
- *locational advantages* (de localização), que referem-se à existência de instalações em outros países para que a empresa possa explorar a sinergia resultante da “soma” das suas vantagens de propriedade com as vantagens de localização oferecidas por esses outros países, tais como menores custos de produção, grande dimensão do mercado local, integração em espaços econômicos ampliados, etc.;
- *internalization advantages* (de internalização), ligadas à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes. Estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados.

Para Dunning (1988), além de desfrutarem dos benefícios da experiência e da tradição/reputação, as empresas multinacionais de países desenvolvidos também se diferenciam daquelas de países em desenvolvimento pela composição das vantagens de

propriedade que possuem e que envolvem, em grande medida: diferentes tipos de recursos e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e diferentes políticas de governo.

O autor classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: a) recursos naturais; b) comercialização; c) acesso a novos mercados; e d) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização que visa ao acesso a recursos, destaca a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratos do que no seu país de origem, o que viabiliza a produção destinada a outros mercados com custos mais competitivos em nível internacional. No que diz respeito à comercialização, a instalação de escritórios de representação tem por fim garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de distribuição locais.

Ainda em relação às teorias de internacionalização, Dunning e Narula (1996) procuraram adaptar aos anos 1990 o conceito do nível do *Investment Development Path* -IDP (ou Ciclo de Desenvolvimento do Investimento, **tradução nossa**), objetivando entender o fluxo de investimentos entre países em relação às premissas iniciais do Paradigma Eclético. Os autores afirmam que os países evoluem segundo um determinado percurso de investimento dentro e fora das fronteiras, medido em termos de “estoque” no interior e exterior, compreendendo cinco estágios:

Estágio 1 de Dunning

Durante o primeiro estágio do modelo IDP, as vantagens de localização de um país são consideradas insuficientes para atrair o IDE, com a exceção daqueles que possuem ativos naturais. Essas limitações dos aspectos locacionais se referem ao tamanho do mercado doméstico, no qual o nível da demanda é mínimo por causa da baixa renda *per capita*. Por outro lado, reflete sistemas econômicos ou políticas públicas inapropriadas, uma infra-

estrutura inadequada de transporte e comunicação e, finalmente, talvez o mais importante, uma mão-de-obra desqualificada e pouco motivada (DUNNING; NARULA, 1996).

Neste estágio de desenvolvimento, as empresas estrangeiras preferem abordar o mercado através das modalidades de exportação e importação, ou simplesmente concluir alguns acordos de cooperação com empresas locais sem responsabilidade societária, a exceção daquelas que adotam o IDE por estarem interessadas na exploração de recursos naturais já existentes.

Segundo Dunning e Narula (1996), neste estágio os governos podem desempenhar dois tipos de ações. Primeiro, orientando seus investimentos para melhorar a base de infraestrutura e o nível de capital humano através de programas educacionais e de treinamento. Segundo, implementando políticas sociais e econômicas que visam afetar diretamente a estrutura dos mercados como, por exemplo, políticas de substituição de importações e de incentivo às exportações.

Estágio 2 de Dunning

Como resultado das políticas adotadas pelo governo no estágio 1, o país começa a criar algumas vantagens específicas de localização e as empresas locais passam a desenvolver certas vantagens específicas de propriedade, implicando no início de um processo de atratividade do IDE vindo de outros países que estejam buscando novos mercados via produção local, estimulados, eventualmente, pelo crescimento do mercado doméstico em termos de tamanho ou em termos do poder de compra. Na avaliação de Dunning e Narula (1996), no início do estágio 2 a estratégia de IDE das empresas estrangeiras representa uma reação direta às políticas adotadas pelos governos locais, como por exemplo, um maior grau de abertura de seus mercados pela “queda” de barreiras (tarifárias e não tarifárias) que visavam proteger a indústria nacional ou algum determinado setor da economia nacional.

Neste estágio, é comum que os IDEs realizados pelas empresas estrangeiras concentrem-se, inicialmente, nas indústrias baseadas em recursos naturais e em setores intensivos em mão-de-obra e de baixa tecnologia, pois estariam orientados para as atividades de exportação. Por isso, a capacidade do país receptor em oferecer a infra-estrutura necessária (como transporte e facilidades de comunicação), representa um fator determinante na localização do projeto de produção local. Por outro lado, para aumentar seus ativos estratégicos e suas vantagens de propriedade, as empresas locais também começam a investir em países que estejam em estágios mais avançados.

Para os autores, a extensão deste processo de internacionalização de empresas locais através do IDE será amplamente influenciado pelas políticas governamentais de incentivo às exportações, desenvolvimento ou aquisição de tecnologia, assim como através das mudanças que afetam os custos relativos de produção. Contudo, neste estágio, os fluxos de IDE recebidos no país continuam superiores aos investimentos realizados por empresas locais em outros países, refletindo, respectivamente, a melhora das condições de localização e um aumento das vantagens de propriedade das empresas locais (DUNNING; NARULA, 1996).

Estágio 3 de Dunning

Países classificados neste estágio são caracterizados pela redução gradual na taxa de crescimento dos fluxos de IDE recebidos contra um aumento dos seus IDEs em outras regiões do mundo, permitindo o aumento de sua posição internacional de investimento.

Para os autores, a vantagem inicial de propriedade das empresas estrangeiras atuando nesses países deverá começar a mudar quando as empresas locais passam a competir nos mesmos setores. Esta mudança pode ser explicada pelo crescimento do “estoque” de ativos criados no país hospedeiro como resultado dos investimentos em educação, treinamento profissional, aquisição de conhecimentos e atividades de inovação, o que

contribuiu significativamente para a melhoria da vantagem de localização do país. Por outro lado, essas mudanças nas condições de localização, especialmente a ampliação do mercado nacional e o desenvolvimento de atividades de inovação, deverão influenciar diretamente os tipos de IDE realizados por empresas estrangeiras que, a partir deste estágio, privilegiarão estratégias mais orientadas a setores intensivos em tecnologia e com elevado valor adicionado localmente.

Neste estágio, a vantagem de propriedade das empresas locais deverá mudar, não tanto em função dos incentivos governamentais, mas parcialmente, pelo aumento de seu grau de multinacionalização, e, em maior importância, pela sua competência e habilidade em gerenciar e coordenar ativos localizados em diferentes áreas geográficas. O aumento da vantagem de propriedade das empresas nacionais deverá estimulá-las a realizar IDEs especialmente nos países que ainda estão nos estágios 1 e 2, tanto com o objetivo de atendimento a esses mercados, como para explorá-los no sentido da construção de plataformas de exportação para outras regiões e localidades. Neste estágio, as ações do Governo são especialmente orientadas para reduzir as imperfeições estruturais do mercado nas indústrias que utilizam intensivamente recursos naturais.

Para Dunning e Narula (1996), as políticas do governo deverão ter dois principais objetivos: primeiro, atrair projetos de investimento estrangeiro para atuar em setores onde as empresas locais são incapazes de explorar as vantagens de localização já existentes. Segundo, incentivando a internacionalização de suas empresas locais em setores nos quais elas já possuam vantagens de propriedade e as vantagens de localização ainda sejam fracas.

Estágio 4 de Dunning

Um país alcança o estágio 4 quando o estoque de IDE no exterior supera ou iguala o estoque interno de IDE de empresas estrangeiras, e a taxa de crescimento do IDE no exterior

continua aumentando mais rápido que a do IDE recebido. Isto significa que as empresas domésticas podem agora não só competir efetivamente com empresas estrangeiras nos diferentes setores nacionais, nos quais o país tenha desenvolvido uma vantagem comparativa, mas também essas empresas possuem as vantagens de propriedade para penetrar e competir em outros mercados e regiões (DUNNING; NARULA, 1996). Neste estágio, os processos de produção e os produtos passam a utilizar técnicas de produção intensivas em capital, já que o custo de capital passa a ser menor que o do trabalho.

Os fluxos de IDE recebidos serão orientados, especialmente, para projetos de racionalização e de busca de ativos estratégicos por empresas de países também classificados no estágio 4. Portanto, a vantagem específica das empresas está relacionada, principalmente, à sua capacidade de multinacionalização e de gestão/coordenação dos seus ativos.

Contudo, é possível detectar, neste estágio, a participação de empresas multinacionais originárias de países situados em estágios inferiores, que atuam, em grande medida, em projetos de investimento relacionados especialmente a atividades comerciais e de busca de ativos (DUNNING; NARULA, 1996).

Neste estágio, para desfrutarem dos benefícios da sua posição e motivadas, especialmente, pela manutenção de suas vantagens competitivas, as empresas locais continuam desenvolvendo sua estratégia de incremento dos IDEs em países que estejam em estágios inferiores através da transferência de operações. Por isso, as multinacionais do estágio 4 terão uma propensão crescente para internalizar mercado e produção, privilegiando o IDE ao invés da exportação como forma de atender os mercados externos. Como as vantagens específicas de propriedade tendem a ser similares nos países situados no mesmo estágio de desenvolvimento, as atividades de produção intra-indústria se tornam mais importantes, assim como o comércio intra-firma. Ambas as atividades, de produção e de comércio intra-firma, tendem a ser desenvolvidas dentro dos próprios espaços das

multinacionais (DUNNING; NARULA, 1996). Neste estágio, o setor público tende a incentivar estrategicamente empresas nascentes e reduzir o impacto social dos setores declinantes.

Estágio 5 de Dunning

No estágio 5, apesar de tanto os fluxos de IDE recebidos quanto de IDE realizados continuarem crescendo, a posição internacional de investimento de um país deve, inicialmente, se reduzir e, mais tarde, variar em torno do nível zero, podendo ficar positiva ou negativa de acordo com a evolução das taxas de câmbio e dos ciclos econômicos.

Este cenário, observado especialmente nos países mais desenvolvidos, possui duas características. Primeiro, há uma propensão crescente para que as transações internacionais sejam conduzidas através do processo de internalização e dentro dos espaços econômicos das próprias multinacionais. Segundo, como os países neste estágio apresentam a mesma configuração em suas estruturas de localização, sua posição internacional de investimento fica cada vez mais balanceada, tendendo para uma posição de equilíbrio. Assim, a natureza e a extensão da atividade devem, gradativamente, migrar do comércio realizado através dos mecanismos de mercado entre países que produzem bens e serviços diferentes, para um comércio dentro de estruturas hierárquicas entre países que produzem bens e serviços muito similares (DUNNING; NARULA, 1996).

Como resultado deste processo, o IDE de qualquer país no estágio 5 passará a depender cada vez mais das estratégias de suas próprias multinacionais e das de outros países dos estágios 4 e 5, e não das diferenças que possam existir entre os países. Para Dunning e Narula (1996) e Castro (2000), as multinacionais passam a representar a força dominante do processo de configuração da produção internacional e do comércio, independentemente das vantagens de localização do seu país de origem.

Para concluir a apresentação do modelo de IDP, é importante salientar que a validade dos seus pressupostos fica relacionada aos conceitos básicos do *OLI-Paradigm* (Paradigma de Dunning). A análise das relações entre os fluxos de IDE (tanto as entradas quanto as saídas) deverá ser efetuada considerando os três tipos de vantagens abordadas pelo Paradigma Eclético de Dunning: de propriedade, de localização e de internalização.

Para tanto, o paradigma aponta que um país irá atrair fluxos de IDE quando: a) empresas estrangeiras possuam certas vantagens específicas de propriedade em relação às empresas domésticas; b) seus recursos e competências locais favoreçam o desenvolvimento dessas vantagens competitivas em comparação com as vantagens que oferecem outros países, e c) as empresas estrangeiras percebem que está no seu interesse internalizar as atividades, em vez de vender seus produtos para empresas domésticas através dos mecanismos do mercado, ou através de algum tipo de acordo de cooperação (DUNNING; NARULA, 1996). Por outro lado, os autores afirmam, ainda, que a propensão de um país em se tornar investidor direto será baseada na força e na característica das vantagens de propriedade de suas empresas nacionais, na extensão pela qual se deseja explorar essas vantagens de geração de valor adicionado numa localização externa e, finalmente, na capacidade em organizar as atividades e projetos de investimento dentro do próprio espaço econômico hierárquico da multinacional, em vez de desenvolver essas atividades através de relações não societárias com empresas domésticas.

2.2.2 - Abordagem Comportamental

As abordagens comportamentais de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais ou modelos de internacionalização em estágios, surgiram na década de 70, a partir da Escola de Uppsala, como linha de pesquisa em negócios internacionais separada da corrente econômica. Estudando o envolvimento internacional de empresas suecas, a principal característica desta perspectiva é encarar a internacionalização como um processo

gradual pelo qual as empresas adquirem experiência e conhecimento em mercados externos a partir do comprometimento de recursos em estágios sucessivos.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o modelo processual de internacionalização pode explicar dois padrões na internacionalização das empresas. O primeiro é que o engajamento da empresa em mercado externo específico se dá em estágios. Neste sentido, o processo de internacionalização compõe-se basicamente de quatro estágios sucessivos, representando cada um deles, níveis mais altos de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional:

Estágio 1) atividades de exportação não regulares;

Estágio 2) exportação via representantes independentes;

Estágio 3) estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior;

Estágio 4) estabelecimento de uma unidade de produção no exterior.

O segundo padrão apontado pelos autores indica que as organizações acessam mercados internacionais à medida que diminui a distância psíquica destes mercados. Essa distância psíquica compreende fatores culturais, de linguagem e políticos, entre outros.

Pelos pressupostos da abordagem comportamental, as empresas buscam, primeiramente, a internacionalização em países onde a distância psíquica é menor (mercados com proximidade cultural, de língua e política) em relação aos seus países de origem, para adquirirem experiência em negócios internacionais. O conjunto de regras culturais, institucionais, normas e regulamentações precisa ser aprendido para que a empresa possa atuar em ambientes estrangeiros, admitindo-se que a experiência adquirida dessas relações iniciais exerce um papel preponderante no seu processo de internacionalização, ou seja, quanto maior a experiência maior o conhecimento e quanto maior o conhecimento maior seu comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Numa visão crítica, Andersen (1993) argumenta que a explicação de que o aumento do conhecimento leva a um maior comprometimento, e vice-versa, não é totalmente convincente por não deixar claro quais são os delimitadores de cada estágio nem como as empresas se movem entre esses estágios, incluindo-se a variável “tempo” nessa crítica.

Apesar da crítica, Andersen (1993) não questiona em seu trabalho o pressuposto central do modelo comportamental de que a evolução da internacionalização decorre da aprendizagem adquirida.

Uma vez que o modelo de Uppsala abordou mais minuciosamente essa questão da aprendizagem como determinante do nível de comprometimento das empresas em mercados internacionais, o mesmo será apresentado com maiores detalhes no tópico seguinte.

2.2.2.1 – O Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, foi formulado pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), com base nas observações da internacionalização de quatro empresas suecas: Atlas Copto, Facit, Volvo e Sandvik. O modelo considera que a internacionalização de empresas é um processo gradual, onde o comprometimento da empresa com o mercado externo aumenta conforme o aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas ou estágios evolutivos, formando fluxos de informações entre a empresa e os mercados externos. As idéias centrais do modelo são a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica.

A idéia da cadeia de estabelecimento é que a empresa amplia seus investimentos em mercados externos na medida em que aumenta seu conhecimento sobre esses mercados. Os autores propõem quatro estágios de desenvolvimento gradual da cadeia de estabelecimento: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes,

escritório de vendas e produção local, assumindo que nem todas as empresas seguem os quatro estágios de forma sequencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Como exemplo, os autores explicam que empresas que possuem muitos recursos podem pular os estágios iniciais optando diretamente pela produção local. Por outro lado, se o mercado destino não for suficientemente atrativo, as empresas optam apenas pelos estágios iniciais.

A idéia da distância psíquica é definida por Johanson e Vahlne (1977, p. 24) como “a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios/gerenciais, cultura e sistemas políticos”. A distancia psíquica possui papel importante nos processos de internacionalização podendo restringir investimentos iniciais em países considerados culturalmente distintos, ou seja, a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos para adquirir conhecimentos não só do mercado-alvo, mas também sobre como internacionalizar suas atividades. Assim, o processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem em que a empresa adquire conhecimentos gradualmente e investe recursos em determinado mercado internacional de forma paulatina.

Johanson e Vahlne (1977) refinaram o modelo de Uppsala, caracterizando seu aspecto incremental, onde as empresas definem seus processos de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado, também chamadas pelos autores de Estados do Modelo. Conhecimento do mercado refere-se ao conhecimento do mercado-alvo, enquanto comprometimento diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e à possibilidade de utilizarem-se esses recursos em outros mercados sem que ocorram desvalorizações. Os Estados do Modelo interagem com o que os autores denominam de Aspectos Transitórios: decisões de comprometimento (investir em alternativas já testadas no passado visando minimizar incertezas) e operações atuais (que são as principais fontes de conhecimento da empresa sobre

o mercado). Essa interação confere dinamismo ao modelo na medida em que, quanto mais uma empresa investe em mercados internacionais, mais ela adquire conhecimentos sobre os mesmos; quanto maior seu grau de conhecimento maior sua aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior sua aptidão maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados, e assim sucessivamente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Portanto, os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização da empresa, pois não só resultam de conhecimento e comprometimento efetuados no passado, como também determinam os níveis de conhecimento e de comprometimento a serem efetuados no futuro.

A figura 3 demonstra a relação entre esses mecanismos básicos de internacionalização.

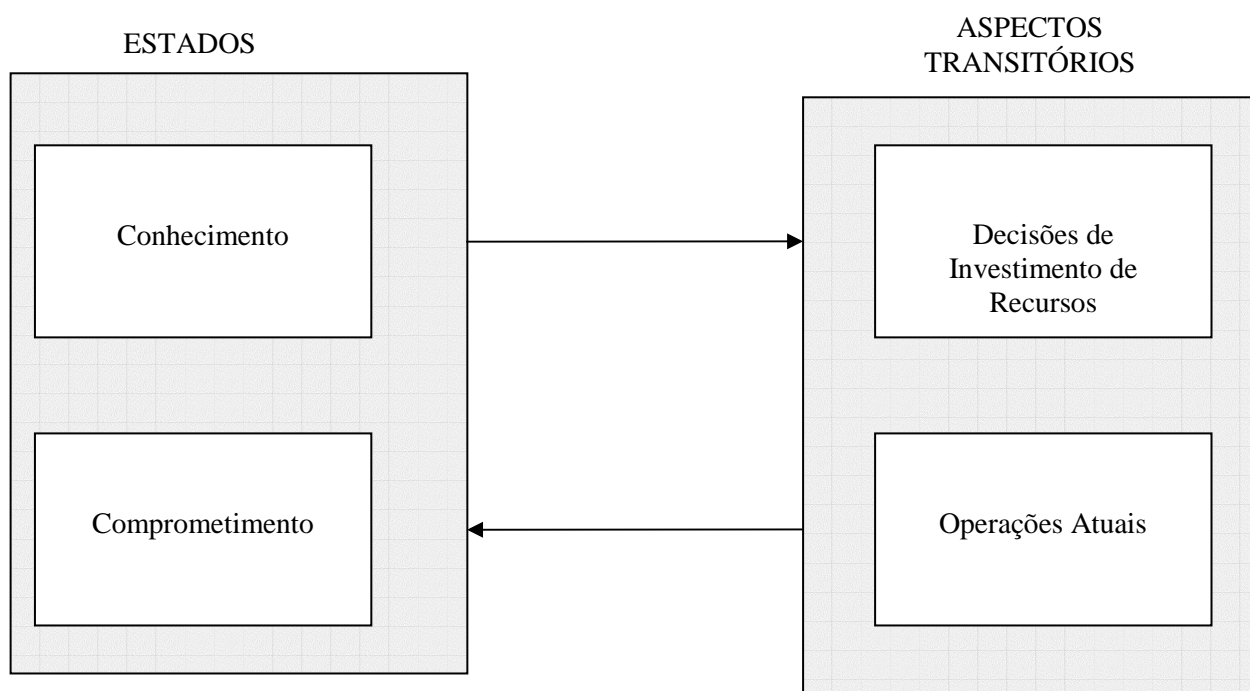


Figura 3 – Mecanismos Básicos de Internacionalização – Estados e Aspectos Transitórios
Fonte: Baseado em Johanson e Vahlne (1977)

A seguir, o quadro 2 traz um resumo das características básicas das duas “escolas” de internacionalização de empresas apresentadas até este momento:

FORMAS DE ABORDAGEM	ESTUDOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
ECONÔMICA	Teoria da Vantagem Monopolista	As empresas se internacionalizarão quando puderem utilizar suas vantagens monopolistas em países no exterior sem ou com pouco custo adicional ao que possuem em seus mercados domésticos.
	Teoria do Ciclo do Produto	A internacionalização de uma organização estaria ligada ao ciclo de desenvolvimento de um determinado produto, possibilitando a localização das atividades produtivas em diferentes países conforme suas características nacionais, como conhecimento tecnológico, demanda e custos de mão-de-obra.
	Teoria dos Custos de Transação	Quando os custos de transação ultrapassam os da coordenação na organização, a empresa internaliza o mercado, ou seja, substitui a exportação pelo investimento direto no exterior.
	Paradigma Eclético de Dunning	Explica a extensão, forma e padrão do investimento direto no estrangeiro de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintas forças ou vantagens: de propriedade, de localização e de internalização.
	Teoria da Reação Oligopolista	A idéia central é que as organizações se imitam no intuito de reduzir o risco de serem diferentes, ou seja, tornam-se multinacionais para equivalerem-se às ações de outros membros em um oligopólio.
COMPORTAMENTAL	Escola de Uppsala	A internacionalização é um processo gradual pelo qual as empresas adquirem experiência e conhecimento em mercados externos a partir do comprometimento de seus recursos em estágios sucessivos, iniciando-se por aqueles de menor comprometimento (exportação através de agentes, por exemplo) aos de maior comprometimento (subsidiária de propriedade integral, por exemplo).

Quadro 2 - Características Básicas das Abordagens Econômica e Comportamental

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 – Empreendedorismo Internacional

A internacionalização é um exemplo de decisão estratégica que pode ser vista como ação empreendedora, motivo pelo qual pode-se usar os estudos sobre empreendedorismo para analisar o comportamento internacional das empresas.

Para Andersson (2000), o mais importante no modelo de internacionalização de empresas não é o modo de entrada nem a seleção de mercados, mas a compreensão das conseqüências das ações dos envolvidos nessa decisão, que é o objeto de estudo deste trabalho.

Empreendedores com características diferentes vão conduzir as empresas de forma também diferente no processo de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

As medidas necessárias para criar e manter a vantagem competitiva em termos internacionais são, quase sempre, muito incômodas para os tomadores de decisão por envolverem riscos num contexto mais abrangente que o do mercado doméstico. Buscar proteção governamental, obter posição de mercado com baixos investimentos e evitar totalmente indústrias globais, são decisões aparentemente mais cômodas que, num curto prazo e, talvez, somente durante um curto período, podem gerar lucratividade.

Contudo, num mundo onde a competição global tende a crescer, estas alternativas encerram perigos. A premissa considerada é que uma empresa deve buscar a criação e manutenção da vantagem competitiva, medida em contraposição aos melhores competidores mundiais. Também se presume que a empresa esteja preparada para sacrificar uma vida fácil a fim de buscar a verdadeira vantagem internacional e que aspire um sucesso continuado e não somente a simples sobrevivência pelos lucros temporários proporcionados por posição de mercado.

Um exame minucioso de mais de cem indústrias revelou que as empresas bem-sucedidas, apesar de possuírem estratégias diferentes, tinham caráter e trajetória no tempo

notavelmente semelhante (PORTER, 1989, p.27-30), orientadas, inclusive, para o mercado externo.

Nesse contexto, Cavusgil e Nevin (1981), utilizam a expressão *Export Marketing* (comportamento exportador, **interpretação nossa**) como sendo as atitudes das organizações ou dos seus executivos em relação ao comércio internacional, existindo duas explicações para justificar os motivos pelos quais, em geral, as empresas têm relutância em exportar. A primeira explicação é a ausência, em macronível, de incentivos e estímulos de políticas nacionais de exportação; a segunda explicação sustenta que os reais problemas são internos da empresa, originados da atitude dos gerentes corporativos em verem os negócios de exportação como negócios marginais e muito suscetíveis a riscos. Os autores propõem um modelo de relacionamentos causais (figura 4) entre os determinantes internos do comportamento exportador. O modelo indica que as variações no comportamento exportador das empresas (variável dependente) podem ser explicadas, em grande parte, pelas diferenças internas das empresas e de suas características gerenciais. Os quatro grupos de determinantes internos são:

Para as Variáveis Antecedentes:

- vantagens diferenciais da empresa, derivadas da natureza dos produtos, dos mercados, da orientação tecnológica e dos recursos;
- força da aspiração gerencial pela busca dos objetivos de crescimento, lucratividade e desenvolvimento do negócio.

Para as Variáveis Intervenientes:

- nível de comprometimento gerencial e financeiro da organização com as atividades de marketing internacional;
- expectativa dos gerentes sobre os efeitos (riscos e rentabilidade) que as exportações exercem sobre o crescimento da empresa, baseadas em suas experiências e nas experiências de outras empresas.

Os quatro grupos de determinantes descritos anteriormente não operam da mesma maneira no processo causal. Especificamente, vantagens da empresa e aspirações gerenciais (variáveis antecedentes) precedem o nível de comprometimento de recursos e as expectativas gerenciais (variáveis intervenientes), conforme demonstrado na figura 4.



Figura 4: Relacionamentos Causais: Determinantes Internos do Comportamento Exportador
Fonte: Cavusgil e Nevin (1981, p. 115)

As variações no comportamento exportador das empresas podem ser explicadas, em um grau substancial, pelas diferenças internas da empresa e das características gerenciais. Os resultados parecem suportar que a resistência em exportar pode estar largamente atribuída à ausência de determinação da alta gerência para exportação. A alta gerência deveria ser capaz de aumentar substancialmente sua probabilidade de exportação pelo reforço da importância do crescimento como um objetivo organizacional, bem como o impacto positivo das exportações sobre o crescimento, comprometendo recursos para que a empresa se engaje num planejamento sistemático de mercado para explorar mercados externos.

Segundo Bartlett (2001), a principal habilidade que diretores e gerentes devem apresentar é o que o autor chama de “mente aberta”. Num ambiente globalizado, é preciso ser capaz de se adaptar a novas maneiras de se fazer as coisas, desprendendo-se do pensamento provinciano e estreito que aceita facilmente o senso comum e a prática correntes. O autor

argumenta que as empresas devem se transformar em laboratórios de aprendizagem pela flexibilidade em conhecer diferenças e captar as informações que chegam do exterior. Para isso, os gestores devem ser capazes de lidar com a complexidade do mercado internacional, compreendendo as diferenças de demanda dos consumidores, exigências dos governos de cada país e saber diferenciar cada mercado. Por último, o autor aponta que a constância é uma habilidade necessária para estabelecer uma posição competitiva sustentável ao longo do tempo.

Dichtl, Koeglmayr e Mueller (1990 *apud* ANDERSSON, 2000), em pesquisa realizada em cinco diferentes países, desenvolveram um construto para mensurar a orientação de executivos para atividades de exportação dos negócios. Os autores identificaram que somente condições objetivas favoráveis às empresas, tais como número de empregados ou tamanho da empresa, produtos e lucratividade com as exportações, não são suficientes para criar e manter sucesso exportador. Somente onde elementos subjetivos (como atitudes favoráveis em relação à mudança e às atividades de exportação) também estão presentes é que há sucesso exportador. As características consideradas favoráveis são: a baixa distância psíquica, a formação educacional gerencial elevada, a proficiência em línguas estrangeiras, a experiência em viagens internacionais, a baixa aversão ao risco, a flexibilidade, a propensão à mudança e as atitudes positivas em relação ao comércio exterior como estratégia empresarial.

Procurando identificar os perfis dos tomadores de decisão envolvidos de forma pró-ativa no processo de internacionalização das empresas, Andersson (2000) concluiu, com base num extenso levantamento bibliográfico, que os estudos sobre empreendedorismo podem ser divididos em três categorias: como as pessoas agem; porque agem, e o que acontece quando agem. O autor foca seu estudo na categoria “o que acontece quando o empreendedor age”, afirmando que a internacionalização resulta das ações empreendedoras, reconhecendo que

essa ação não ocorre isoladamente, sendo influenciada pelo ambiente que envolve a empresa (figura 5).

Nesse contexto, o empreendedor é o elemento central de ligação entre a empresa, o mesoambiente e o macroambiente ao processo de internacionalização, ou seja, sem um empreendedor ativo não haverá a internacionalização e, conforme seu perfil, esta ocorrerá com maior ou menor envolvimento. Apesar de já ter sido abordado anteriormente, cabe aqui ressaltar novamente que Andersson (2000) usa o termo empreendedor para se referir aos “indivíduos-chave” que efetivamente influenciam no processo de internacionalização das empresas, deixando claro que o foco principal do seu estudo concentra-se nas funções empreendedoras e não na pessoa do empreendedor.

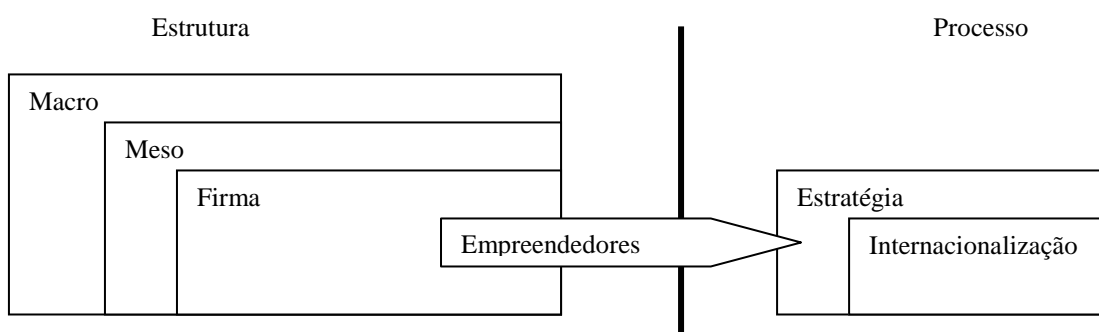


Figura 5: O Modelo de Andersson

Fonte: Andersson (2000, p.68)

2.3.1 – A Tipologia de Andersson

Andersson (2000) é um dos principais representantes das novas linhas de pensamento seguidas pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, como hoje é conhecida a Escola de Uppsala. Entre 1990 e 1996, o autor entrevistou 41 pessoas que participaram diretamente das decisões de internacionalização de três empresas suecas da indústria de

artigos de borracha (a saber, Skega, Sunnex e Trelleborg) e que apresentavam comportamentos bastante diferentes em seu processo de internacionalização.

O estudo de Andersson (2000) demonstrou que existiam duas visões dominantes nas pesquisas de negócios internacionais: a visão econômica e a visão da internacionalização como um processo gradativo.

A compreensão de diversos comportamentos internacionais, no que diz respeito aos primeiros riscos da empresa bem como as mudanças estratégicas implementadas, foram destacados no referido estudo através de uma análise direcionada à influência dos empreendedores no processo de internacionalização das empresas. Em sua conclusão, o autor destaca que a compreensão do perfil empreendedor também é importante nos estudos com empresas de grande porte. Até então, os empreendedores internacionais eram considerados apenas nas pesquisas envolvendo empresas de pequeno porte.

Ainda segundo Andersson (2000) o empreendedor (a pessoa que tem a habilidade de lidar com diferentes combinações, desenvolver essas combinações, perceber formas de ação e agregar outras pessoas em seu projeto) funciona como uma ponte que liga os conceitos macro e microeconômicos com os conceitos processuais de estratégia e de internacionalização (figura 5). Desta forma, o processo de internacionalização tem início com a ação empreendedora de uma pessoa, o que faz do empreendedor uma peça fundamental haja vista não ser suficiente dispor de oportunidades e recursos se a internacionalização não for realmente desejada e realizada.

As teorias sobre internacionalização apresentam falsas generalizações e propõem “modelos” aplicáveis em todas as organizações, concentrando-se basicamente na análise da firma e dos fatores externos associados ao processo de internacionalização, não dando a devida importância ao empreendedor que é quem direciona o processo conforme sua visão e seus interesses. São os empreendedores que definem e determinam a escolha do modo de

entrada e a velocidade de expansão do processo de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

[...] Beyond the generalization about export success described already, little uniformity of response was found. Many companies emphasized that there are few constants in the international market place [...] all generalizations are false [...] The study reveals the limited importance of analyzing a firm and the external factors associated with that firms internationalization process if individuals at the firm are not included in the analyze [...] The entrepreneurial perspective proposes that the individuals who take part in the internationalization process are the most important factors in determining the choice of establishment model [...] The present study found that different types of entrepreneur appear at different stages [...] (ANDERSSON, 2000, p.79-84).

O autor aponta as seguintes qualidades do empreendedor:

capacidade de ver novas combinações; vontade de agir e desenvolver estas combinações; a visão de que interessa mais agir de acordo com a visão pessoal do que os cálculos racionais; a capacidade de convencer outros (ANDERSSON, 2000, p.67).

Em seu estudo Andersson (2000) apresentou uma tipologia que classifica os empreendedores internacionais em três perfis como executores da estratégia de internacionalização: **o empreendedor de marketing** é aquele voltado à abertura de novos mercados; **o empreendedor técnico** está voltado à busca constante de inovações e melhorias (tecnológicas, de processos/produtos e de gestão), e o **empreendedor estrutural** normalmente presente nas fases mais avançadas do processo e em indústrias (setor de atividades) mais maduras, é aquele ligado à forma como a indústria está estruturada, buscando novas combinações e arranjos como forma de reduzir a competição.

2.3.1.1 - O Empreendedor de Marketing

São aqueles que trabalham para a abertura de novos mercados, enxergando novas demandas e tendo idéias de como atendê-las. O produto é visto dentro de um escopo mais

amplo, já que os canais do mercado e as marcas podem ser mais importantes do que o produto físico.

Conforme Andersson (2000, p.80), este tipo de empreendedor é pró-ativo ao processo de internacionalização tendendo a escolher modos de entrada que permitam uma rápida penetração em novos mercados, ou seja, aqueles com maior envolvimento internacional, mesmo sabendo que esses modos de entrada requerem maiores comprometimentos de recursos. Para eles, a escolha dos mercados não é necessariamente racional: preferências pessoais e redes de relacionamento pessoal podem ser mais importantes. Seu discurso estratégico pode ser chamado de *international push* (impulso internacional, **tradução nossa**).

Das empresas estudadas por Andersson (2000), a Sunnex foi enquadrada pelo autor neste perfil. Contrariando opiniões recebidas de especialistas que propunham um processo de internacionalização gradativo e comprometendo poucos recursos, Áke Wester, um dos fundadores e o principal executivo da empresa, iniciou o processo com a abertura de subsidiárias de vendas próprias sem priorizar as exportações. O autor apurou que Áke Wester era entusiasmado com a idéia de internacionalização da Sunnex e pretendia aumentar a participação no mercado externo antes dos concorrentes.

2.3.1.2 - O Empreendedor Técnico

São aqueles que têm como interesse principal a tecnologia, estando focados no produto e no processo de produção: trabalham para a introdução de um novo produto ou um novo método de produção, ou para a conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias-primas, ou de produtos intermediários.

A internacionalização pode não ser o principal interesse deste tipo de empreendedor, mas um pedido do exterior pode levar à exportação ou ao licenciamento. Tendem a escolher modos de entrada que não requeiram tantos recursos quanto um IDE.

Andersson (2000, p.80) identificou que, para estes empreendedores, praticamente não há a escolha dos mercados a serem atendidos, pois essa decisão depende de quais países estão gerando demanda para seus produtos em reconhecimento à qualidade/reputação dos mesmos. Seu discurso estratégico pode ser chamado de *international pull* (puxão internacional, **tradução nossa**).

Das empresas estudadas por Andersson (2000), a Skega foi enquadrada pelo autor neste perfil. Assar Svensson, filho do fundador e ex-piloto de aviação durante a segunda guerra mundial, acreditava que a “chave do sucesso” residia num constante desenvolvimento tecnológico. Andersson (2000) apurou que Assar Svensson dava muito apoio às áreas técnicas da Skega para que desenvolvessem novas soluções/processos que culminassem no lançamento de produtos inovadores e de alta qualidade permitindo, dessa forma, uma melhor remuneração pela prática de preços mais elevados. O processo de internacionalização da empresa deu-se pelo licenciamento de uma indústria norte-americana que procurou a Skega em função de seu *know-how* em inovar e pela reputação de qualidade dos seus produtos.

2.3.1.3 - O Empreendedor Estrutural

São aqueles que agem em indústrias (entendido aqui como setor de atividades) maduras, implementando sua estratégia no nível corporativo e não intervindo em assuntos operacionais. Procuram reestruturar organizações e indústrias. Pela combinação de organizações, novas idéias de negócios são desenvolvidas.

A internacionalização não é um objetivo específico, independente, mas parte da estratégia total da empresa. Por agirem em indústrias maduras, tendem a escolher aquisições e fusões como modo de entrada para minimizar os riscos competitivos.

Conforme identificado por Andersson (2000, p.80-81), estes empreendedores escolhem os mercados de acordo com a sua situação competitiva: no que se refere a aquisições e fusões, mercados sem atrativos não são considerados como tendo potencial para

entrada. Seu discurso estratégico pode ser chamado de *international industry restructuring* (reestruturação internacional da indústria, **tradução nossa**).

Das empresas estudadas por Andersson (2000), a Trelleborg foi enquadrada pelo autor neste perfil. Rune Andersson, CEO da empresa, era reconhecido pelo mercado pela sua *expertise* em recuperar empresas em crise e sua capacidade em reestruturar indústrias tidas como maduras como era o caso da indústria sueca de artigos de borracha. O autor apurou que com a chegada de Rune Andersson em 1983, a Trelleborg transformou-se de uma empresa fabricante de produtos de borracha e com uma estrutura lenta e conservadora em um conglomerado de empresas diversificadas. O executivo priorizava a aquisição de empresas que estivessem em dificuldades e que atuasses em indústrias maduras, apostando no *know-how* do grupo em suplantar esses desafios. Essa postura também se refletiu no processo de internacionalização da Trelleborg que iniciou após os concorrentes mediante a aquisição de empresas em mercados externos.

2.3.1.4 – Classificação do Perfil Empreendedor

Para classificar o empreendedor em um dos perfis apresentados em seu estudo, Andersson (2000) recorre aos trabalhos de Schumpeter (1934 *in* ANDERSSON, 2000, p.79) e propõe a existência de uma relação direta entre o papel dos empreendedores na criação de inovações e o perfil empreendedor, conforme demonstrado no quadro 3 a seguir:

Papel do Empreendedor na Criação de Inovações (Schumpeter)	Perfil do Empreendedor Internacional (Tipologia de Andersson)	Modo de Entrada Predominante
Introdução de um novo bem com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados ou uma nova qualidade de bens.	Empreendedor Técnico Lida com inovações tecnológicas.	Exportações e Licenças
Introdução de um novo método de produção ainda não testado anteriormente, fruto de uma descoberta científica, e que também possa ser comercializado.	Empreendedor Técnico Lida com inovações tecnológicas.	Exportações e Licenças
Abertura de novos mercados que não estejam sendo explorados pela empresa, independentemente de terem existido anteriormente ou não.	Empreendedor de Marketing Também pode promover inovações não abordadas por Schumpeter, tais como novos métodos de marketing ou novos canais de distribuição.	IDEs do tipo <i>Greenfield Ventures</i>
Conquista de uma nova fonte de recursos (fornecedor, matéria-prima, produto intermediário, etc.), novamente independente de ter existido anteriormente ou de se tratar de uma nova criação.	Empreendedor Técnico Lida com inovações tecnológicas.	Exportações e Licenças
Apoiar novas formas de organização de qualquer indústria, tais como a criação ou quebra de monopólios.	Empreendedor Estrutural Reestrutura indústrias.	IDEs via Aquisições e Fusões

Quadro 3 – Classificação do Perfil Empreendedor
Baseado em: Andersson (2000, p.79-81).

2.4 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Apesar da literatura sobre internacionalização de empresas apresentar diferenças conceituais conforme a abordagem utilizada (econômica, comportamental ou empreendedorismo internacional), observa-se que na definição dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais e de suas respectivas justificativas, existem dois grupos distintos: o primeiro grupo é caracterizado como sendo de menor envolvimento (IDE inexistente ou muito baixo – exportações, *franchising* e licenças), enquanto o segundo é o de maior envolvimento (existência de IDE em níveis crescentes - alianças estratégicas/*joint-ventures*, aquisições e montagem/construção de novas unidades próprias) (BARRETO e

ROCHA, 2003; CARNEIRO e HEMAIS, 2004; CASTRO, 2000; DANIELS *et al*, 2005; FDC, 1996; IEDI, 2007; LEMAIRE, 1997; RICUPERO e BARRETO, 2007).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) descrevem as seguintes alternativas de modos de entrada: exportações; licenciamento; alianças estratégicas e *joint-ventures*; aquisição e nova subsidiária totalmente própria -*greenfield ventures*- (figura 6). Na seqüência, esses modos de entrada serão explicados de forma sucinta.

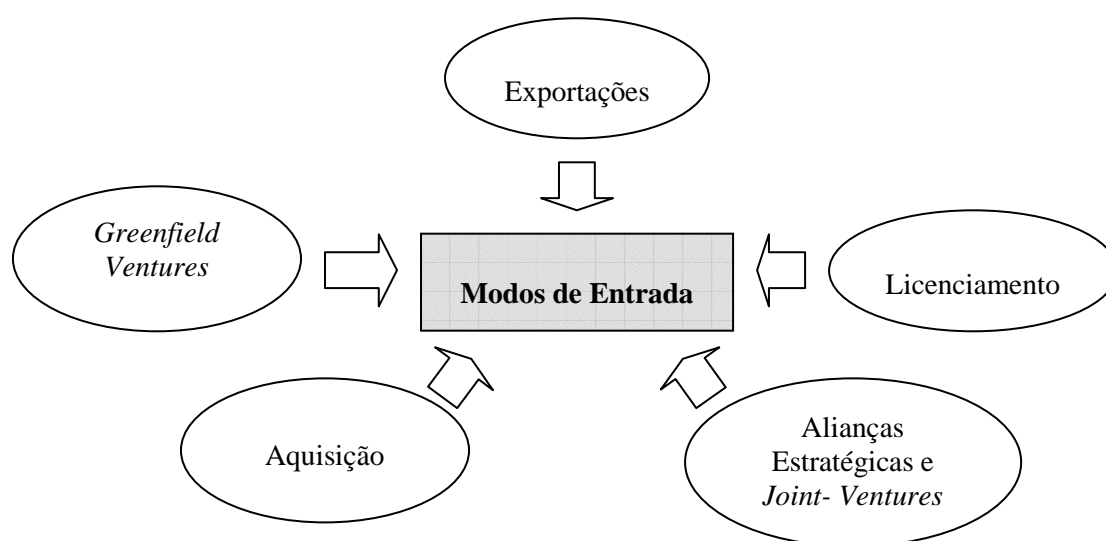


Figura 6 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais
Baseado em: Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.338-342).

2.4.1 – Exportação

Não exige os gastos de estabelecer operações nos países anfitriões. Em contrapartida, esse modo de entrada não oferece um bom nível de controle sobre a comercialização e a distribuição do produto além de ser bastante suscetível pelos custos de logística, pelas flutuações cambiais e por possíveis tarifas impostas pelos países importadores, fatores que podem tornar o produto menos competitivo no mercado internacional e/ou desestimular os exportadores. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.338) sugerem que as estratégias de “liderança em custos melhoram o desempenho das exportações em países

desenvolvidos, ao passo que as estratégias de diferenciação são mais bem-sucedidas em economias emergentes”.

2.4.2 – Licenciamento

Um acordo de licenciamento internacional permite que uma empresa (licenciado) compre o direito de manufaturar e vender os produtos de uma empresa estrangeira (licenciador) dentro de um país anfitrião ou de um conjunto de países, pagando um *royalty* correspondente a cada unidade produzida e vendida. Como os investimentos para fabricação, comercialização e distribuição correm por conta da empresa licenciada, esse modo de entrada é, possivelmente, a forma menos dispendiosa de expansão internacional.

Como desvantagens, podem-se destacar: baixo nível de controle sobre a fabricação e a comercialização do produto licenciado; menores retornos potenciais em função do compartilhamento dos mesmos com os licenciados e o risco de que a empresa licenciada possa dominar a tecnologia envolvida no processo de fabricação, melhorando-a e aprimorando-a para, posteriormente, quando o licenciamento se expirar, competir com produtos superiores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p.339).

2.4.3 - Alianças Estratégicas e *Joint-Ventures*

Permitem que as empresas compartilhem dos riscos e dos recursos necessários para entrar em mercados internacionais, além de facilitarem o desenvolvimento de novas competências essenciais que contribuirão para a futura competitividade estratégica das empresas envolvidas. Além disso, quando uma das empresas envolvidas é do país anfitrião, as condições competitivas, as normas legais e sociais e o “*feeling*” da cultura local são assimiladas com maior rapidez, melhorando o nível de competitividade.

Como cada parceiro numa aliança leva conhecimento ou recursos à parceria, também as empresas dos países anfitriões beneficiam-se pelo acesso a novas tecnologias e

produtos inovadores. As alianças estratégicas exigem confiança mútua entre os participantes, uma vez que os principais motivos de insucesso nesses arranjos organizacionais são a incompatibilidade entre objetivos e a existência de conflitos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p.340).

Freqüentemente, uma *joint-venture* estabelece uma nova entidade jurídica autônoma separada das empresas que a formaram, as quais continuam com suas operações anteriores. Pode ser totalmente montada “a partir do nada”, ou ainda ser baseada em ativos que uma das empresas porventura tenha em um determinado país. Neste caso ocorre também uma transferência de cultura de uma das empresas que participam da *joint-venture* para a nova empresa.

As *joint-ventures* apresentam um risco cultural menor em relação às fusões e aquisições internacionais, pois as empresas decidem através de acordos com que ativos elas desejam ingressar para a formação da nova empresa. Segundo Hill (1991 *apud* SILVA, 2002), a literatura tem constatado que as *joint-ventures* administradas por uma das partes têm mais chances de sucesso que aquelas que repartem a administração.

2.4.4 – Aquisições

Dentre todos os modos de entrada, este é, possivelmente, o que proporciona maior rapidez e maior amplitude de escopo geográfico para o acesso a novos mercados internacionais. Neste caso também ocorre uma transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra de outro país.

O conhecimento de mercado e o conhecimento do ambiente político, econômico e cultural por parte da empresa adquirida tendem a diminuir o risco da empresa adquirente. Por outro lado, embora as aquisições no exterior sejam a forma mais rápida de expansão internacional, esse modo de entrada geralmente exige negociações complexas e pode ser muito dispendioso e necessitar de aporte financeiro para o financiamento da dívida (o que

acarreta um custo extra). Além disso, há o risco do choque cultural entre a empresa adquirida e a empresa adquirente ser muito grande.

Para Hill (1991 *apud* SILVA, 2002), uma forma de administrar este risco tem sido o tratamento da empresa adquirida como um ativo em uma carteira de investimento (*portfólio*), deixando a administração local continuar a gerir a subsidiária. Entretanto, embora a manutenção da administração local possa trazer diminuição do risco cultural, a intenção da empresa adquirente muitas vezes é o de gerir com seu próprio pessoal a nova empresa adquirida.

As empresas interessadas em efetuar aquisições internacionais também devem possuir as qualidades requeridas para empresas que pretendem montar suas operações sozinhas, tais como: capacidade de explorar as vantagens competitivas; capacidade de adaptação aos mercados locais; conhecimento do novo mercado e controle sobre o *mix* de marketing.

2.4.5 - Nova Subsidiária Totalmente Própria (*greenfield ventures*)

Este, muitas vezes, é um processo complexo e potencialmente dispendioso, mas tem a vantagem de garantir à empresa o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média.

Os riscos também são elevados devido aos custos envolvidos no estabelecimento de uma nova operação num novo país bem como ao fato da empresa necessitar adquirir o conhecimento e as habilidades no novo mercado-destino através da contratação de pessoal local, possivelmente de empresas concorrentes e/ou de consultores especializados.

Quando a empresa escolhe esse modo de entrada, ela geralmente funda uma subsidiária no país em que quer ingressar, enviando um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos para, gradualmente, implantar e desenvolver o negócio. Esta forma de internacionalização é normalmente a mais lenta. Os riscos de insucesso são altos quando a

empresa não conhece bem o mercado e os ambientes econômico, político e cultural do país em que está ingressando.

Assim, fatores como diferenças de ambiente político, econômico e cultural entre o país de origem da empresa, ou os países em que ela já possua experiência, e o novo mercado em que ela quer atuar, devem ser cuidadosamente considerados. Ainda, mesmo com a possibilidade de escolher empregados provenientes da população local, buscando os mais apropriados a se adaptarem a cultura da empresa, nem sempre é possível garantir que choques culturais entre estes funcionários e a empresa não ocorram.

Além dos choques culturais, o conhecimento adequado do ambiente é vital para que as decisões empresariais possam ser adequadamente tomadas, evitando-se erros de avaliação empresarial.

Para Hill (1991 *apud* SILVA, 2002), normalmente, a cultura da subsidiária fundada será a combinação de elementos domésticos (valores culturais dos empregados) e de elementos corporativos (valores empresariais).

O quadro 4 demonstra, de forma sintetizada, as principais características de cada um dos modos de entrada em mercados externos apresentados neste trabalho.

Modo de Entrada	Principais Características
Exportações	Custo elevado e pouco controle.
Licenciamento	Baixo custo; pouco risco; pouco controle e baixos retornos.
Alianças Estratégicas e <i>Joint-Ventures</i>	Custos, recursos e riscos compartilhados e problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas).
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados; custo elevado; negociações complexas e problemas para fundir-se com operações domésticas.
Nova Subsidiária Totalmente Própria (<i>greenfield ventures</i>)	Complexa; muitas vezes custosa; consumidora de tempo; risco elevado; máximo controle e retornos potenciais acima da média.

Quadro 4 – Modos de Entrada e Suas Principais Características
Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.338)

Carneiro e Hemais (2004) basearam-se no estudo desenvolvido por Erramili e Rao (1990 *apud* CARNEIRO; HEMAIS, 2004) ao afirmarem que a escolha pelo modo de entrada em outros países depende de fatores diversos, como características do produto/serviço, da empresa, do ambiente e aspectos comportamentais da empresa, e apresentam as relações entre os modos de entrada e o grau de envolvimento da empresa, conforme quadro 5.

	Modo de Entrada	Recursos Comprometidos	Especificidade dos Recursos	Grau de Envolvimento
Produção no Estrangeiro	<i>Greenfield Ventures</i>	Muito Alto	Alta	Mais Alto ↑ ↓ Mais Baixo
	Aquisições	Alto	Alta	
	<i>Joint-Ventures</i> Majoritária	Moderado a Alto	Alta	
	<i>Joint-Ventures</i> 50/50	Moderado	Alta	
	<i>Joint-Ventures</i> Minoritária	Moderado	Alta	
Exportação	Subsidiária no Destino	Moderado	Moderada	
	Exportação Direta	Moderado a Baixo	Baixa	
	Distribuidor ou Agente Local	Baixo	Baixa	
Licenciamento ou <i>Franchising</i>	Concessão de Licenças ou Contratação de Franqueados	Muito Baixo	Muito Baixa	Mais Baixo

Quadro 5 – Grau de Envolvimento em Diferentes Modos de Entrada no Exterior
Fonte: Carneiro e Hemais (2004, p.84).

3 – O CASO DO INDEPENDÊNCIA S.A.

O Frigorífico Independência (hoje Independência S.A.) foi fundado na cidade de Santana do Parnaíba - SP em 07 de Setembro de 1977 pelo Sr. Antonio Russo Netto.

Atualmente, a empresa é dirigida pelos seus dois filhos: Sr. Roberto Graziano Russo, atual Presidente e Sr. Miguel Graziano Russo (conhecido no mercado da carne bovina como “Neto”, apelido recebido ainda na infância) atual Vice-Presidente.

Inicialmente, adquiria ponta de agulha (parte da carcaça constituída pelas últimas costelas do animal) de outros frigoríficos para produzir carne seca destinada aos mercados do Norte e do Nordeste do Brasil, ou seja, não atuava no abate.

Em 1984, a empresa adquiriu uma unidade industrial na cidade de Cajamar – SP, dando início a sua atividade de desossa de carnes e implantando seu primeiro Centro de Distribuição. No ano de 1987 a empresa consegue, junto aos órgãos competentes, habilitar a unidade de Cajamar para a exportação, sendo que as primeiras experiências ocorreram mediante parcerias com outras empresas já habituadas com mercados internacionais, como a Sadia e Kaiowa.

Em 1992, a empresa inicia suas atividades de abate de bovinos com a construção de uma unidade industrial na cidade de Nova Andradina - MS, já planejada para o atendimento do mercado internacional, que foi expandida em 1995 para agregar a atividade de desossa.

Entre os anos de 1999 e 2008, a empresa expandiu sua capacidade produtiva e logística incorporando várias “plantas” (algumas próprias, outras alugadas e outras arrendadas com opção preferencial de compra). Com exceção da unidade de abate de suínos localizada na cidade de Itararé – SP, que encerrou suas atividades em 2007, todas as demais continuam em operação, configurando 26 unidades em Abril de 2008, conforme segue:

- **Charqueada (2)**, nas cidades de Santana do Parnaíba – SP e Pires do Rio – GO;
- **Abate e Desossa de Bovinos (1)**, na cidade de Nova Andradina – MS;

- **Somente Abate de Bovinos (10)**, nas cidades de: Presidente Venceslau – SP, Anastácio – MS, Campo Grande – MS, Janaúba – MG, Rolim de Moura – RO, Paraíso do Tocantins – TO, Pontes e Lacerda – MT, Confresa – MT, Juína – MT e Nova Xavantina – MT;
- **Somente Desossa de Bovinos (1)**, na cidade de Cajamar – SP;
- **Fertilizante Orgânico (2)**, nas cidades de Nova Andradina – MS e Campo Grande - MS;
- **Curtume (3)**, nas cidades de Nova Andradina – MS, Colorado do Oeste – RO e Senador Canedo - GO;
- **Armazém para Secos (1)**, em Santos – SP;
- **Armazém Refrigerado (2)**, nas cidades de Itupeva – SP e Santos – SP;
- **Centro de Distribuição (2)**, nas cidades de Cajamar – SP e Itupeva – SP;
- **Transportadora (1)**, com sede na cidade de Cajamar – SP;
- **Terminal de Exportação (1)**, localizado no Porto de Santos – SP.

Atenta ao crescimento das exportações brasileiras, a empresa procurou realizar alianças estratégicas na sua cadeia de logística, formalizando parcerias com uma empresa de transportes (Transportadora Krakatowa) com capacidade para atender todas as suas unidades, bem como com uma empresa de armazéns gerais (Bras Export), estrategicamente localizada na cidade de Santos – SP e possuindo um terminal próprio no porto de Santos, que é responsável tanto pela “armazenagem fria” (carnes) quanto pela “armazenagem seca” (couro) além de tratar da documentação referente às exportações e dos trâmites junto aos órgãos públicos envolvidos. Atualmente, essas duas empresas foram adquiridas e incorporadas ao grupo Independência S.A.

A empresa procura modernizar constantemente seu modelo de gestão, tendo implementado um programa interno denominado “Sistema Integrado de Gestão Independência” que, além de modernizar, agilizar e melhorar a eficiência dos seus processos organizacionais, procurou adequar a empresa a normas internacionais de gestão e qualidade,

tais como *International Organization for Standardization – ISO*; *Occupational Health and Safety Assessment – OHSAS*; *Social Accountability – SA*; *Hazard Analysis and Critical Control Points – HACCP*; *British Retail Consortium – BRC* e Instituto Biodinâmico – IBD (empresa brasileira sem fins lucrativos, credenciada na União Européia pela *International Federation of Organic Agriculture Movements – INFOAM* e nos Estados Unidos pelo *United States Department of Agriculture – USDA*). Atualmente, o Independência S.A. está certificado pelas seguintes normas internacionais:

- ISO 9001/2000 (Sistema de Gestão da Qualidade);
- ISO 14001/2004 (Sistema de Gestão Ambiental);
- OHSAS 18001/1999 (Sistemas de Gestão para Segurança Ocupacional);
- SA 8000/2001 (Sistema de Gestão de Responsabilidade Social);
- HACCP (Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle);
- BRC (conjunto de normas alimentares que objetivam o estabelecimento de requisitos relacionados à segurança alimentar);
- IBD (esta certificação indica que a empresa está em conformidade com as leis sanitárias, ambientais e trabalhistas nacionais).

Para a Direção do Independência S.A., essas certificações são fundamentais tanto para a diferenciação quanto para a consolidação da imagem/reputação da mesma nos mercados nacional e internacional.

O referido sistema integrado de gestão também objetivou “estretar” o relacionamento com seus fornecedores. Neste caso, destaca-se sua forma de atendimento ao pecuarista que permite aumentar a qualidade no fornecimento da matéria-prima garantindo o atendimento aos padrões do Independência e dos mercados (nacional e internacional), além de maximizar ganhos tanto para a empresa quanto para o pecuarista. Com base na documentação

de projeto disponibilizada pela empresa, ressaltam-se os seguintes aspectos: aproximadamente 80 colaboradores dedicados integralmente (veterinários e técnicos); auditoria de fornecedores para assegurar atendimento aos requisitos internos; criação de canal de comunicação dedicado (ferramenta de relacionamento) entre o produtor e o Independência; estímulo à profissionalização no produtor; mudar a mentalidade do produtor, de “fazendeiro” para “fornecedor”, focando a qualidade, a consistência e a padronização das carcaças; disseminação dos princípios e conceitos de controle sanitário, de qualidade e de controle de processos com base em normas internacionais, e alternativas de financiamento para os produtores.

Atualmente, o Independência é um dos maiores exportadores brasileiros de carne *in natura*. Conforme descrito anteriormente, a empresa atua na produção de carne bovina, seus subprodutos e derivados, bem como couro e fertilizantes orgânicos, empregando perto de 8.400 colaboradores.

Para o exercício de 2008, a empresa projeta uma receita total de R\$ 3 bilhões, dos quais aproximadamente 60%, ou seja R\$ 1,8 bilhão, será representado pelas exportações, destacando-se os seguintes mercados:

- União Européia (cortes resfriados de filés, alcatra, coxão-mole e lagarto), cuja estratégia de marketing está focada em agregar valor pela oferta de marcas próprias (do comprador), maior “vida de gôndola”, embalagens especiais/personalizadas e produtos prontos para o consumo;
- Rússia (cortes congelados do dianteiro, do traseiro), cuja estratégia de marketing está focada no atendimento do mercado varejista;
- Oriente Médio Muçulmano - “Processo Halal” (cortes resfriados e congelados de dianteiros e de traseiros), cuja estratégia de marketing também está focada em agregar

valor pela oferta de marcas próprias (do comprador), embalagens individuais e produtos prontos para o consumo;

- Israel – “Processo Kosher” (cortes congelados de dianteiros, filé mignon e miúdos, produzidos com base em especificações de ordem religiosa), cuja estratégia de marketing está focada na garantia do atendimento às questões religiosas, parcerias com empresas locais e sofisticação de produtos;
- Sudeste Asiático – Parcialmente “Processo Halal” (recortes de desossa - retalhos - congelados e dianteiros), cuja estratégia de marketing está focada em clientes industriais e processadores com exigências de qualidade elevada e de constância;
- China e Hong Kong (cortes congelados de dianteiros, traseiros e miúdos), cuja estratégia de marketing está focada na otimização (aproveitamento máximo) da carcaça, sendo que esses mercados apresentam potencial futuro para cortes *premium*.

A estrutura organizacional vigente é composta pela Presidência, Vice-Presidência e seis Diretorias Executivas (figura 7), sendo que, tanto o atendimento ao mercado interno quanto ao mercado externo, estão subordinados à Diretoria Comercial.

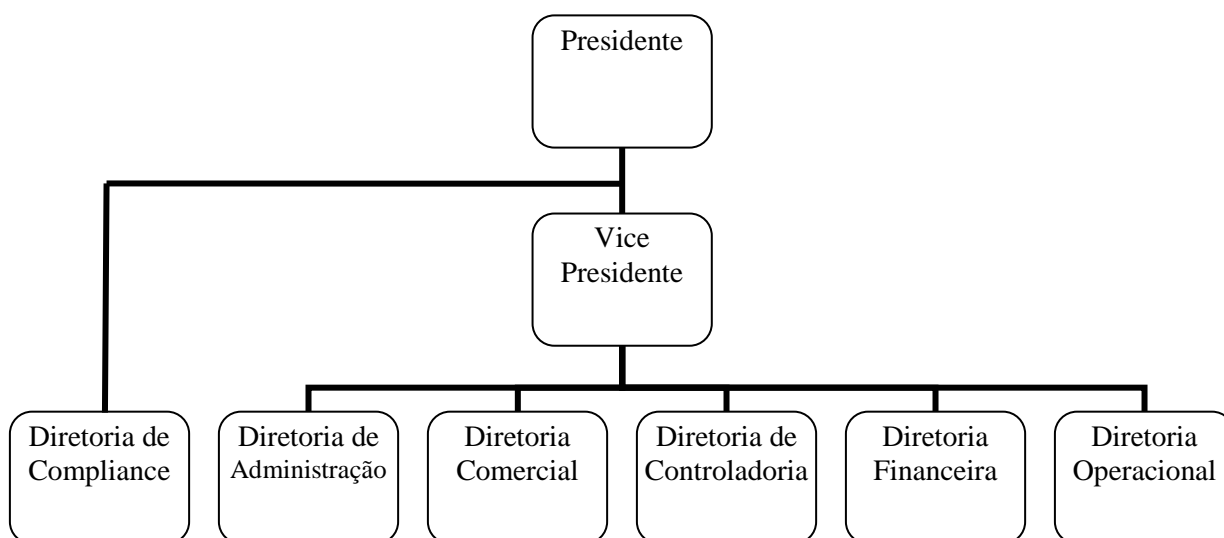


Figura 7 – Estrutura Organizacional do Independência S.A.
Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista realizada

A Missão, os Valores e a Visão do Independência S.A., descritos a seguir, são “apresentados” a todos os colaboradores no momento da contratação, sendo sistematicamente reforçados pela fixação de *banners* em diversos locais, como refeitórios, áreas de lazer/descanso e prédios industriais/administrativos, e pela distribuição de um jornal corporativo denominado “Indep News”:

- Missão: Oferecer produtos e serviços dentro do mais alto padrão de qualidade e inovação, com respeito e responsabilidade no relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, criando condições para crescimento e perenidade.
- Valores: Confiança no ser humano, em sua capacidade e desejo de evoluir. Desenvolvimento das pessoas através da educação pelo e para o trabalho.
- Visão: Aposta num futuro no qual os clientes analisarão não só o produto, mas também o modo como são oferecidos seus serviços. Atendimento direcionado, cuidados com o meio ambiente e sua relação com a sociedade orientam as nossas ações, garantindo a saúde econômica da empresa assim como o seu desenvolvimento sustentável.

3.1 – Entrevista com o Vice-Presidente do Independência S.A.

A entrevista foi conduzida pelo pesquisador e realizada no dia 15 de Abril de 2008 com o Sr. Miguel Graziano Russo (“Neto”), atual Vice-Presidente do Independência S.A., na sede administrativa da empresa, localizada na cidade de Cajamar – SP, tendo sido complementada por telefone no dia 25 do mesmo mês. Conforme estabelecido na metodologia (item 1.6 deste trabalho), a mesma seguiu um roteiro semi-estruturado (anexo 3) previamente elaborado com o objetivo de identificar o perfil de internacionalização do entrevistado, e o relatório final com os entendimentos do pesquisador foi formalmente validado pelo entrevistado em 07/05/2008.

O resultado da entrevista é relatado na seqüência deste capítulo e reflete, pela pessoa do entrevistado, as opiniões da empresa, não tendo havido nenhuma inferência por parte do pesquisador/entrevistador. Por isso, para não tornar a redação repetitiva, e por conseqüência também sua leitura, a menção ao entrevistado será feita somente no primeiro parágrafo. Contudo, as frases transcritas na íntegra obedecem às regras de citação/referência de autoria, sendo, conforme o caso, apresentadas “entre aspas” ou com “recoo de parágrafo e fonte menor”.

O Sr. “Neto” está na empresa há cerca de 28 anos, tendo sido seu primeiro emprego. Antes da função de Vice-Presidente, que ocupa há quatro anos, era o Diretor Comercial do grupo, sendo responsável pelos mercados interno e externo e também pela compra de gado.

Para o ano de 2008, o Independência S.A. projeta uma receita total de R\$ 3 bilhões. A atividade de exportação, que permanece subordinada à Dir. Comercial, corresponde, aproximadamente, a 60% da receita total da empresa, ou seja, R\$ 1,8 bilhão para o ano de 2008. O valor estratégico do mercado externo para o Independência é grande, envolvendo cerca de 100 países, e as exportações fazem parte dos planos desde o início do negócio.

[...] Quando começamos a operar com desossa de carnes, nossa intenção era aprendermos o máximo desse processo [...] fomos os primeiros a oferecer ao mercado interno (supermercados) carnes já desossadas e embaladas a vácuo [...] a unidade de Nova Andradina – MS, nossa primeira unidade de abates, foi concebida visando o mercado internacional via exportações, seguindo as normas e exigências vigentes na época [...] (VICE-PRESIDENTE do INDEPENDÊNCIA S.A.).

A Direção do Independência entende que o Brasil é o grande celeiro mundial de proteínas, tanto animal quanto vegetal, e as empresas que atuam no agronegócio devem aproveitar ao máximo a sinergia obtida pela soma das vantagens comparativas (por exemplo, extensão territorial e clima favorável) com as vantagens competitivas (*know-how*, tecnologia

avançada – genética, pastagens, manejo - baixo custo, etc.) para oferecer ao mercado produtos com qualidade elevada e preços competitivos.

O Independência não possui uma estrutura comercial fora do Brasil. Basicamente, o processo de exportações se desenvolve através de parceiros internacionais estratégicos que atuam em diversos canais de distribuição (redes de supermercados, atacadistas/distribuidores, varejistas, indústrias e representantes comerciais), conquistados principalmente pela reconhecida qualidade superior dos produtos fabricados pela empresa.

Possuir estruturas comerciais próprias em outros países poderia, no momento, gerar conflitos de interesses e romper esses acordos de parcerias (alianças estratégicas), além de não serem percebidas vantagens, econômicas e/ou estratégicas, para esse tipo de investimento. Dessa forma, os pedidos são recebidos pela empresa através de canais específicos (internet, telefone e documental) e encaminhados/analísados por uma equipe especificamente criada para essa finalidade, formada por profissionais de diferentes países europeus (como França, Bélgica e Alemanha), uma chilena e brasileiros descendentes de estrangeiros (como chineses e japoneses), que além da facilidade com a língua, também estão familiarizados com outras culturas. Essa equipe “multi-cultural” é responsável pela análise preliminar dos pedidos recebidos.

Para o Independência, as recentes aquisições (feitas por outros frigoríficos brasileiros) de frigoríficos ou indústrias correlatas com origem/sede fora do Brasil são, na sua grande maioria, decorrentes do aproveitamento de oportunidades surgidas, podendo ser parcialmente explicadas pelo atual momento de câmbio favorável que diminuiu a “distância” entre o Dólar e o Real. “[...] entendemos que uma parcela significativa dessas aquisições não estava previamente planejada”.

Outro aspecto relevante é que alguns desses IDEs foram direcionados a empresas sediadas em países que impõem barreiras à carne brasileira, o que reduz significativamente as

vantagens que poderiam advir do comércio intra-empresas (remessas de carne bovina *in-natura* da matriz no Brasil para a filial nos EUA, por exemplo). Além disso, o fato do frigorífico possuir uma planta industrial no exterior não assegura a entrada da carne brasileira em importantes mercados, demandantes de cortes nobres com alto valor agregado e que possibilitam a prática de preços mais elevados, para os quais a carne brasileira enfrenta barreiras sanitárias e não sanitárias (como o Japão), e outros que freqüentemente impõem restrições “à nossa carne” e num momento seguinte as amenizam (como a UE). Para exemplificar esse entendimento, “[...] a aceitação (ou não) de carne industrializada nesses mercados vai depender mais da origem da matéria-prima (carne *in-natura*) do que do local onde foi processada”.

Algumas dessas aquisições no exterior envolvem níveis elevados de risco econômico-financeiro, sendo importante que a empresa adquirente esteja suficientemente estruturada para tal. O crescimento do Independência foi planejado cautelosamente, focando principalmente o aumento da capacidade produtiva, a constante modernização dos processos e aprimoramentos na gestão/organização da empresa, não tendo havido nenhuma precipitação nesse caminho. “[...] É melhor organizar para crescer do que crescer para organizar, mesmo que ‘deixemos passar’ algumas oportunidades”.

O Independência não descarta a possibilidade de algum tipo de IDE, porém, até o momento, ainda não encontraram no exterior uma empresa para ser adquirida que se enquadre aos interesses estratégicos do Independência (o entrevistado preferiu não comentar quais seriam esses interesses).

O mercado brasileiro ainda oferece um grande potencial para a indústria da carne bovina: independentemente das preferências políticas, é uma realidade que houve uma melhora na distribuição da renda o que vem possibilitando à população o acesso a produtos antes não consumidos ou com baixo consumo, como a carne bovina.

Quanto aos fatores críticos de sucesso da carne bovina em mercados internacionais, a competitividade em custos é importante e demanda ações contínuas na busca de estruturas de custos mais enxutas. Porém, numa visão mais ampliada, a qualidade, principalmente em mercados mais sofisticados, tem um peso significativo na decisão de compra. Isso justifica grande parte dos investimentos feitos pela empresa em todos os níveis (tecnológicos, gestão, integração dos sistemas de informações, *business intelligence*, nas pessoas e nas comunidades) visando não apenas racionalizações e otimizações, como também melhorias contínuas que permitam desvincular a marca Independência de “produto *commodity*” para “produto diferenciado”. Para exemplificar a importância desses investimentos, cita-se a preocupação constante da empresa com a garantia de qualidade como fonte significativa de vantagem competitiva: qualidade na compra de matéria-prima, qualidade nos processos e qualidade nos serviços (vendas, SAC, armazenagem, logística, etc.).

[...] Diferentemente do que ocorre em outros países, como Estados Unidos e países europeus, no Brasil a criação de gado de corte é distribuída e não concentrada. Como o país tem dimensões continentais, existem diferentes tipos de clima, de pastagens, de raças, de culturas e de formas para cria/manejo [...] e para nos adaptarmos a essa variedade, precisamos desenvolver tecnologias de produção que amenizem essas diferenças e que garantam a entrega de produtos acabados da forma mais homogênea possível e com qualidade garantida [...] Se no curral do frigorífico temos 450 animais para abate, significa que temos diferentes tipos de carcaça. Essa diferenciação precisa ser bem reconhecida e classificada para “montar” a linha de produção [...] É quase como formar um *blend* (VICE PRESIDENTE do INDEPENDÊNCIA S.A.).

Para o Independência, a preocupação com a garantia de qualidade não se encerra com a entrega do produto ao adquirente. Garantir que o mesmo seja armazenado, exposto e manuseado adequadamente visando manter suas condições de segurança alimentar, incluindo-se neste aspecto a manutenção do “ciclo de frio”, é complexo, porém de extrema importância para a imagem e reputação da marca Independência.

[...] nós procuramos dar “nome” e “sobrenome” aos nossos produtos e a estratégia de desenvolvermos embalagens onde se destaca a marca própria do adquirente (“nome”) em conjunto com a nossa marca (“sobrenome”), visa integrá-lo nesse processo de compromisso com a qualidade (VICE PRESIDENTE do INDEPENDÊNCIA S.A.).

As tendências e necessidades do mercado externo são acompanhadas/monitoradas pelo *Business Intelligence* do Independência, o que significa um grande desafio para toda a empresa: estar certificada internacionalmente em todos os seus processos.

[...] não queremos ser vistos como ‘bonzinhos’, mas como uma empresa de alimentos que verdadeiramente agrega valor aos seus produtos [...] nossa visão não é vender a carne e sim a garantia de qualidade, a preocupação e o respeito ao meio ambiente e à saúde, ou seja, tudo que está por trás disso: a formalidade, o apoio às pessoas, o desenvolvimento sustentável [...] O Independência foi a primeira empresa de alimentos do mundo, e a primeira do Brasil considerando-se todos os segmentos, a ser certificada por quatro normas de padrão internacional simultaneamente: duas normas ISO, uma OHSAS e uma SA, além de outras certificações [...] (VICE PRESIDENTE do INDEPENDÊNCIA S.A.).

Historicamente, o foco da Direção do Independência sempre esteve voltado às inovações (tecnológicas e de produtos), ao desenvolvimento das pessoas (colaboradores e comunidade) e à garantia de qualidade, demandando esforços para fazer com que toda a empresa esteja engajada e envolvida com essa cultura. Conforme seu comentário “[...] talvez por esse motivo nossa atividade de marketing não tenha se desenvolvido no mesmo ritmo [...] e hoje esse é um de nossos desafios”.

4 – CONCLUSÕES

No Brasil, as discussões sobre o processo de internacionalização de empresas estão gradativamente ganhando destaque nos meios acadêmico e empresarial, justificando a realização deste estudo de caso com o Independência S.A., um frigorífico brasileiro que adota a exportação como única forma de entrada em mercados internacionais, envolvendo diretamente o Vice-Presidente da empresa.

Em relação ao objetivo específico estabelecido neste trabalho (identificar em qual dos três perfis de internacionalização o empreendedor do Independência S.A. se enquadra: de marketing, técnico ou estrutural), foi possível enquadrá-lo no perfil “empreendedor técnico” apresentado na tipologia de Andersson (2000). Com base nos resultados das entrevistas realizadas, percebeu-se um forte interesse com evoluções tecnológicas, focadas nos produtos e nos processos de produção, bem como no freqüente aprimoramento do modelo de gestão, focado, principalmente, no desenvolvimento/aprimoramento das pessoas e na organização/sustentabilidade dos negócios. Associada com esses dois interesses que permitem melhorar a competitividade em custos, também ficou evidente a constante preocupação com a garantia da qualidade (desde a compra de insumos e de gado, passando pelos processos de abate, desossa, embalagem, armazenamento, transporte - intermediário e final -, entrega ao cliente e exposição no ponto de venda), o que está intrinsecamente ligado à necessidade da empresa em conquistar e manter uma imagem/reputação de qualidade para a conquista de novos mercados internacionais. Também constatou-se que o Independência atende a pedidos vindos de diferentes mercados, envolvendo atualmente cerca de 100 países, não fazendo uma escolha prévia dos mercados a serem atendidos ou não, desde que haja viabilidade para esse atendimento. Essa postura é denominada por Andersson (2000) como “puxão internacional” e é típica aos empreendedores técnicos, já que o atendimento aos mercados externos depende de quais países estão gerando demanda para seus produtos.

Além disso, o enquadramento do Vice-Presidente do Independência S.A. como “empreendedor técnico” coincide com o caso da empresa Skega estudada por Andersson (2000), cujo tomador de decisão também foi caracterizado pelo autor como “técnico”, em quatro aspectos relevantes: primeiro, ambos os entrevistados (“Neto” pelo Independência e Assar Svensson pela Skega) representam a segunda geração na gestão direta dos negócios, o que ressalta a importância/influência de suas ações; segundo, ambos enfatizaram forte apoio às áreas técnicas das empresas na busca de novas soluções/processos que propiciem o lançamento de produtos inovadores e de alta qualidade, permitindo, dessa forma, uma melhor remuneração pela prática de preços mais elevados; terceiro, as duas empresas utilizam modos de entrada associados aos estágios iniciais do processo de internacionalização: a Skega pelo licenciamento de uma empresa norte-americana e o Independência pelas exportações; quarto, ambos denotam uma forte preocupação com a imagem/reputação de qualidade dos seus produtos como importante mecanismo de “captação” de novos clientes internacionais.

Em relação ao objetivo geral (verificar se o perfil de internacionalização do empreendedor do Independência S.A pode explicar o atual grau de envolvimento da empresa com mercados internacionais), conclui-se que o enquadramento do Vice-Presidente da empresa no perfil “empreendedor técnico” pode responder à essa questão. A opção da empresa em adotar somente a exportação como modo de entrada em mercados internacionais está bastante alinhada a esse perfil uma vez que, conforme demonstrado no estudo de Andersson (2000), os empreendedores técnicos caracterizam-se por escolherem modos de entrada que requeiram níveis menores de comprometimento de recursos e de riscos, como é o caso das exportações, em relação aos IDEs.

Adicionalmente, apesar deste trabalho abordar o processo de internacionalização de empresas sob a ótica do empreendedorismo internacional, mais especificamente pela aplicação da Tipologia de Andersson (2000), cabe aqui destacar que outros aspectos do

processo foram identificados, envolvendo diferentes estudos descritos no capítulo 2 – Fundamentação Teórica, quais sejam: Paradigma Eclético de Dunning (DUNNING, 1980; 1988; 2001); Abordagem Comportamental do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977); Internacionalização como Relação entre Tamanho da Empresa e do Mercado Doméstico (PENG, 2008) e Razões para Inexistência de IDEs (IGLESIAS; MOTTA VEIGA, 2004). Portanto, considerando-se que o objetivo maior dos trabalhos acadêmicos é permitir/compartilhar na construção de conhecimentos, esses outros aspectos identificados serão descritos na seqüência:

Em relação ao Paradigma Eclético, Dunning (1980; 1988; 2001) argumenta que as empresas são levadas à internacionalização na medida em que dispõem de determinadas vantagens: de propriedade (específicas da empresa e que derivam dos ativos que possui, como tecnologia, marca, economia de escala, diferenciação e recursos humanos qualificados); de localização (possuir instalações em outros países que ofereçam vantagens e explorar as vantagens de propriedade com as de localização) e de internalização (utilizar canais próprios – subsidiárias e associadas – em situações de imperfeições nos mercados, para explorar as vantagens anteriores sem o envolvimento de outros). Uma vez que, até o presente momento, a empresa estudada não possui IDEs, será abordada somente a questão relativa às suas vantagens de propriedade (*ownership advantages*). Segundo Dunning (1980; 1988; 2001), as vantagens de propriedade proporcionam às empresas uma vantagem competitiva internacional, pelo menos por algum tempo, permitindo que desfrutem dos benefícios da experiência e da tradição/reputação. Conforme relatado na entrevista com o Vice-Presidente do Independência S.A., o forte interesse com evoluções tecnológicas, treinamento/desenvolvimento de pessoal, aprimoramento do modelo de gestão, organização dos negócios, aumento da capacidade produtiva e a constante preocupação com a garantia da qualidade, associados ao contínuo crescimento nas suas exportações, ensejam num

alinhamento com as condições estabelecidas no Paradigma Eclético para as vantagens de propriedade, permitindo à empresa desfrutar dos benefícios já citados.

Intrínsecos à abordagem comportamental do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), encontram-se a “distância psíquica” (diferenças culturais, de língua e políticas) e a “experiência/conhecimento”. Pelos pressupostos do Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização de uma empresa é gradual, ou seja, os níveis de envolvimento e de comprometimento de recursos aumentam a medida em que a empresa diminui sua distância psíquica e aumenta sua experiência e seu conhecimento sobre mercados externos. Esses aspectos foram apurados na entrevista realizada com o Vice-Presidente do Independência S.A. Primeiro, no que diz respeito ao aumento da experiência e do conhecimento sobre mercados externos, esse aspecto fica evidenciado tanto pelo contínuo crescimento da participação das exportações sobre o total de negócios da empresa quanto pelo fato dessas exportações envolverem 100 países, o que representa 63% dos cerca de 160 países (ANUALPEC, 2007) para os quais o Brasil exporta carne bovina; Segundo, a criação de uma equipe comercial própria formada por profissionais de diferentes países (França, Bélgica, Alemanha, Chile e Brasil) e por brasileiros descendentes de asiáticos (China e Japão), demonstra a preocupação em diminuir a distância psíquica uma vez que essa equipe “multi-cultural” permite ampliar os relacionamentos e “neutralizar” as diferenças culturais e de língua. Adicionalmente, ressalta-se que dois dias após o relatório final da entrevista ter sido validado pelo Vice-Presidente da empresa, foi divulgado pela mídia (AGÊNCIA ESTADO, 2008b) que o Independência S.A. “lançou títulos no exterior para captar cerca de US\$ 300 milhões”. A captação de recursos no exterior é uma prática que também foi utilizada por outros frigoríficos brasileiros, como JBS-Friboi e Marfrig, e que precedeu seus respectivos IDEs. Caso essa “conduta” seja seguida pelo Independência S.A., o maior envolvimento e comprometimento de recursos da empresa poderá se concretizar com algum tipo de IDE que a

mesma venha a realizar na seqüência. Aliás, conforme descrito na entrevista com seu Vice-Presidente, essa possibilidade (IDE) não está descartada pela empresa.

Quanto ao trabalho de Peng (2008), o autor afirma que o ritmo do processo de internacionalização de uma empresa é uma decisão estratégica, pois reflete a intenção/visão de seus gestores bem como as oportunidades de mercado percebidas pelos mesmos, sendo que estas são medidas em relação ao tamanho da empresa e do mercado doméstico. A percepção da Direção do Independência de que o mercado brasileiro ainda representa um grande potencial para a indústria da carne bovina condiz com a classificação apresentada pelo autor (PENG, 2008) de internacionalizadores lentos, referindo-se às empresas grandes cujo mercado doméstico também seja grande e ainda apresente boas oportunidades.

Já o estudo de Iglesias e Motta Veiga (2004) envolvendo um conjunto de exportadores brasileiros com diferentes características de tamanho e de freqüência, identificou como uma das principais razões para a inexistência de IDEs as características do produto e/ou do mercado percebidas pelos gestores. Neste caso, essa razão também foi verificada na afirmação do Vice-Presidente do Independência de que a existência de plantas industriais no exterior não assegura a entrada da carne brasileira em importantes mercados para os quais existam barreiras sanitárias e não sanitárias, já que essa aceitação depende mais da origem da matéria-prima do que do local de processamento.

Espera-se que este trabalho, abrangendo a metodologia aplicada, o referencial teórico utilizado e as conclusões apresentadas, implique de forma positiva na construção de conhecimentos teóricos e gerenciais sobre o processo de internacionalização de empresas. Notadamente aos aspectos gerenciais, seria interessante às empresas brasileiras, que talvez numa escala expressiva “enxerguem” a internacionalização como algo inacessível, distante e para poucos, apoiarem-se nesses conhecimentos e nas práticas de outras empresas (como o

estudo de caso aqui relatado), para alavancarem seus negócios e contribuírem para o crescimento econômico do Brasil.

Por fim, por tratar-se de um estudo de caso envolvendo uma única empresa, uma de suas limitações é não permitir a generalização das conclusões. Portanto, recomenda-se que outros trabalhos/estudos sejam desenvolvidos a partir das contribuições aqui trazidas, colaborando para o avanço do conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas e possibilitando o planejamento e o desenvolvimento de políticas/ações visando incentivar esse processo junto às empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABIEC – Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carne. **Balanço da Pecuária Bovídea de Corte**. Disponível em: <<http://www.abiec.org.br/estatisticas/14.pdf>>. Acesso em: 22/12/2007a.

_____. **Exportações de Carne Bovina Brasileira por País Importador**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/tabela.asp?id_perodo=2>. Acesso em: 22/12/2007b.

_____. **List of Brazilian Beef Exporters**. Disponível em: <<http://abiec.org.br/associados.asp>>. Acesso em: 22/10/2007c.

_____. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.abiec.org.br/imprensa.asp>>. Acesso em: 10/11/2007d.

AGÊNCIA ESTADO. **Brasil já tem 28 empresas no clube do investment grade**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/economia/not_eco88889,0.htm>. Acesso em: 02/05/2008a.

_____. **A Volta das Emissões Soberanas**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080509/not_imp169843,0.php>. Acesso em: 17/05/2008b.

ALEM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**. v.12, n.24, p.43-76, Dez/2005.

AMAL, Mohamed. **Modelo teórico e operacional de análise dos determinantes de Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina**. Tese (Doutorado), 231 p., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

AMAL, Mohamed; SEABRA, Fernando. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. **Economia**. Brasília(DF), v.8, n.2, p.231–247, maio/ago 2007.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. v. 24, p.209-233, 1993.

ANDERSSON, Svante. The Internationalization of The Firm From an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management and Organization**. New York, v.30, n.1, p.63-92, Spring 2000.

ANTUNES JR., *et al.* Internacionalização de Empresas: Um Estudo de Caso de Uma Indústria Moveleira na Serra Gaúcha. **Revista Perspectiva da URI- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**. Erechim, v.29, n.106, p.115-127, Junho de 2005.

ANUALPEC – **Anuário da Pecuária Brasileira**. Instituto FNP e AgraFNP Pesquisas Ltda. (org.), São Paulo: iFNP/AgraFNP, 2007.

BARRETO, Antonio; ROCHA, Angela da. **A Expansão das Fronteiras: Brasileiros no Exterior**. *in* As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras. Angela da Rocha (org.), p.29-76, Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going global: Lessons from late movers. **Harvard Business Review**. p.32-143, Mar-Apr 2000.

BARTLETT, Christopher A. Saltando Para o Mundo. **HSM Management**. São Paulo, n.24, p.8-12, Jan-Fev 2001.

BERTIN – Frigorífico Bertin. **Bertin adquire frigorífico Canelones no Uruguai**. Disponível em: <<http://www.bertin.com.br>>. Acesso em: 21/07/2007.

CARNEIRO, Jorge M.T.; HEMAIS, Carlos A.. **O Modelo de Uppsala Permite Entender o Processo de Internacionalização de Empresas de Serviços?** *in* O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma. Carlos A. Hemais (org.). Rio de Janeiro: Mauad, p.81-105, 2004.

CASTRO, F.B.. **Foreign Direct Investment in the European Periphery. The Competitiveness of Portugal**. Tese (Ph.D), 335 p., Leeds University, England, 2000.

CAVUSGIL, S. Tamer; NEVIN, John R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**. v. 18, p.114-119, Feb. 1981.

CNPC – Conselho Nacional da Pecuária de Corte. **Balanco da Pecuária Bovídea de Corte**. Disponível em: <<http://www.cnpc.org.br/site/balanco.asp>>. Acesso em: 05/03/2008.

DANIELS, John D. *et al.* **International Business: Environments and Operations**. 11 ed., Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<http://www.safarix.com/0131869485>>. Acesso em: 15/06/2007.

DUNNING, J. H.. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. London, v.19, iss.1, Spring, 1988.

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**. v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. H.; NARULA, R. **The investment development path revisited: some emerging issues**. in DUNNING, J. H.; NARULA, R. (Eds.) *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*. London/New York: Routledge, 1996. p.1-41.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **XIII Curso de Melhoramento de Gado de Corte da Embrapa – Geneplus**. 29/03 a 01/04 de 2005 – Famasul. Campo Grande/MS. Disponível em:
<http://www.cnpqg.embrapa.br/eventos/2005/melhoramento_marco/index.html>.
Acesso em: 17/10/2007.

ESTANISLAU, M.L.L.; CANÇADO JÚNIOR, F.L. Aspectos econômicos da pecuária de corte. **Informe Agropecuário**. Belo Horizonte, v. 21, n. 205, p. 5-16, jul./ago. 2000.

EXAME. **Melhores e maiores: As 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Editora Abril, 34ª ed., 2007.

FDC – Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

_____. **A Decolagem das Multinacionais Brasileiras**. Disponível em:
<<http://www.fdc.org.br/pt/noticia/detalhamento.asp?CodNoticia=626>>. Acessado em:
10/03/2008.

FGV – Fundação Getulio Vargas. Agro Analysis - **Revista de Agronegócio da FGV**. p.15-18. Fevereiro de 2006.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Relatório Setorial da Carne de 2004**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatoriosetorialfinal>>. Acessado em 29/03/ 2007.

FIORI, José Luís. **A Governabilidade Democrática na Nova Ordem Econômica**. IEA – Instituto de Estudos Avançados da Universidade São Paulo. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/iea/artigos/fiorigovernabilidade.pdf>>. Acesso em: 29/10/2007.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia Editora, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO – Jornal O Globo. Economia e Negócios / Fusões e Aquisições. **Marfrig compra frigorífico**.

Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL45641-9356,00.html>. Acesso em: 22/10/2007.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas**. *in* Internacionalização de Empresas Brasileiras. Fundação Dom Cabral, p.21-35, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HILL, C. L.. International Business - **Competing in the Global Marketplace**. Irwin. Illinois.1991 *apud* SILVA, M. L. da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90. Tese (Doutorado), 265 p., Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2005.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A Internacionalização Sob o Foco de Múltiplas Perspectivas: Um Survey com Empresas Brasileiras de Manufaturados**. Tese (Doutorado), 275 p., Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EMLE-6W7HAU/1/luiz_carlos_honorio.pdf>. Acesso em: 22/10/2007.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria>>. Acesso: 10/03/2008.

IEDI – Instituto de Estudos Para o Desenvolvimento Industrial. **Indústria Amplia Investimentos no Exterior para US\$ 1,5 Bilhão**. Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=54>>. Acesso em: 01/10/2007.

IEL – Instituto Euvaldo Lodi - Confederação Nacional da Agricultura, SEBRAE NACIONAL. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000.

IGLESIAS, Roberto Magno; MOTTA VEIGA, Pedro da. **Investimento das Firms Brasileiras no Exterior: Algumas hipóteses e Resultados de uma Pesquisa Entre Exportadores**. in O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma – Volume II. Carlos A. Hemais (org.), p.203-227, Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

_____. **Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro**. BNDES, p.369-446.

Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf>. Acesso em: 15/10/2007.

IPARDES; IBPQ. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne bovina no estado do Paraná**. Grupos de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da Universidade Federal de São Carlos. Curitiba: IPARDES, 2002.

JANK, S. Marcos. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências nos sistemas de carnes**. Tese (Doutorado), 195 p., Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JBS – Grupo JBS / Friboi. **JBS conclui compra da SWIFT & Company e torna-se a maior empresa de carne bovina do mundo**. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br>>. Acesso em 23/07/2007.

_____. **JBS adquire novas empresas internacionais**. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br>>. Acesso em 02/05/2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON. J.; WIEDERSHEIM-Paul. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. v. 12, p. 305-322, October 1975.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Rebanho Bovino Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/page/mapa/estatisticas/pecuaria/3.1.xls>>. Acesso em: 17/03/2008a.

_____. **Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 17/03/2008b.

MARFRIG – **Frigorífico Marfrig**. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br>>. Acesso em 23/07/2007.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHANE, S. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**. v. 9, p. 469-487, 1994.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Sistema Alice-Web**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova>. Acessado em: 10/03/2008.

MIRANDA, Silvia Helena Galvão de. **Quantificação dos Efeitos das Barreiras Não-Tarifárias Sobre as Exportações Brasileiras de Carne Bovina**. Tese (Doutorado), 232 p., Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. Global Mindset: A Prerequisite for Successful Internationalization? **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v.21, p.51-64, 2004.

OHMAE, Kenichi. **O Novo Palco da Economia Global: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Marco A. (coord.) **Valeu! Passos na Trajetória de um Empreendedor**. São Paulo: NOBEL, 1995.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**. n.9, i.2, p.30-43, 1995.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REUTERS. **Brasil ganha grau de investimento de agência de risco**. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804301859_RTR_76904310>. Acesso em: 01/05/2008.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICUPERO, R.; BARRETO, F.M. **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento sócio-econômico do país**. in ALMEIDA, André (org.), *Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl H. **Como as Empresas Brasileiras Exportam: Revisão dos Estudos Sobre Exportação (1978-1990)** in *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Angela da Rocha (org.), p.85-118, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____ **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934 *apud* ANDERSSON, Svante. The Internationalization of The Firm From an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management and Organization**. New York, v.30, n.1, p.63-92, Spring 2000.

SHANE, S. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

SIFFERT FILHO, N & FAVARET FILHO, P.; O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. **Revista do BNDES**. v.5, n.10, p.265-297, Dez. 1998.

SILVA, Cassiano; ZANINE, Anderson; LIRIO, Viviane. Análise do desempenho brasileiro no mercado internacional de carne bovina. **Revista Eletrônica de Veterinária**. v.VI, n.11, Novembro/2005.

Disponível em: < <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n111105.htm>>. Acesso em: 18/10/2007.

SILVA, Joaquim Ramos; A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira. **Revista ERA**. v.45, Edição Especial Minas Gerais, p.102-115, 2005.

UNCTAD – United Nations Conference of Trade and Development. **2005 World Investment Report: transnational corporations and the internationalization of R&D**. 366p., 2005.

USDA – Departamento de Agricultura dos EUA. **World Beef Overview - 2005**. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2005/05-04lp/beefoverview.pdf>>. Acesso em: 01/11/2007.

WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. **Dreaming with BRICs: the path to 2050**. Global Economics Paper. n.99, October 2003. Disponível em: <<http://www.gs.com/insight/research/reports/99.pdf>>. Acesso em: 01/08/2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed., 2005.

YIP, George S. **Globalização: Como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: SENAC, 1996.

ANEXOS**Anexo 1 – Relação dos Associados da ABIEC Habilitados Para a Exportação de Carne Bovina****LIST OF BRAZILIAN BEEF EXPORTERS****01 – BERTIN LTDA.**

Parque Industrial, s/ nº
CEP: 16404-110
Lins – SP – BRASIL
Phone: (55) (14) 3533-2097 / (55) (14) 3533-2107
Fax: (55) (14) 3533-2043
www.grupobertin.com.br
E-mail: diretoria@bertin.com.br
MR. MARCO BICCHIERI

02 – FRIGORÍFICO UNIÃO DO IGUATEMI

Rua Pedroso de Moraes, nº 1553, Alto de Pinheiros
CEP: 05419-001
São Paulo – SP – BRASIL
Phone: (55) (11) 30933299
Fax: (55) (11) 3034 3639
E-mail: comercial@frigouniao.com.br
MS. DANIELA DA SILVA

03 – JBS

Av. Marginal Direita do Tietê, 500 – Vila Jaguara
CEP: 05118-100
São Paulo – SP – BRASIL
Phone: (55) (11) 3144-4000
Fax: (55) (11) 3144-4410
www.jbs.com.br
E-mail: export@jbs.com.br
MR. OLIVIER VAN HAREN

04 – ARANTES ALIMENTOS

Av. Lino José Seixas, 267, Jardim do Seixas
CEP: 15061-060
São José do Rio Preto – SP – BRASIL
Phone: (55) (17) 3214-5300
Fax: (55) (17) 3214-5315
www.baldan.net
E-mail: mgarcia@baldan.net
MR. ANDRE MATIOLLI

05 – FRIGOESTRELA - FRIGORÍFICO ESTRELA LTDA.

Chácara Aparecida, s/nº - Zona Rural – Caixa Postal 025

CEP: 15650-000

Estrela D'Oeste – SP – BRASIL

Phone: (55) (17) 3833-2800 / (55) (17) 3833-2812

Fax: (55) (17) 3833-2806

www.frigoestrela.com.br

E-mail: egomes@frigoestrela.com.br

export@frigoestrela.com.br

MS. DIRCE GOMES

06 – FRIGORÍFICO MARGEN LTDA.

Rodovia BR 060, Km 417 – Setor Industrial

CEP: 75901-970

Rio Verde – GO – BRASIL

Phone: (55) (64) 2101-1910/ (55) (64) 2101-1800

Fax: (55) (64) 2101-1894/ (55) (11) 2101-1891

www.margen.com.br

E-mail: margenvendas@fornet.com.br

MR. BETO ESTEVES

07 – FRIGORÍFICO MATABOI S.A.

Av. Theodoretto Veloso de Carvalho, 2.053

CEP: 38445-198

Araguari – MG – BRASIL

Phone: (55) (34) 3242-2200/ (55) (34) 2108-2200

Fax: (55) (34) 3242-1128

www.mataboi.com.br

E-mail: eduardofarina@mataboi.com

MR. EDUARDO FARINA

08 – FRIGORÍFICO MERCOSUL S.A.

Rua João Manuel, nº 50, 4º ou 9º andar- Centro Caixa Postal 104

CEP: 90010-030

Porto Alegre– RS – BRASIL

Phone: (55) (51) 3254-3300

Fax: (55) (51) 3254-3300

www.frigorificomercosul.com.br

E-mail: gersonhd@frigorificomercosul.com.br

MR. ENRIQUE / MRS. ROSE PILZ

09 – FRIGORÍFICO RIOSULENSE S.A.

Rodovia BR 470, Km 150, 13.891 – Bairro Pamplona – Caixa Postal 264
CEP: 89160-000

Rio do Sul – SC – BRASIL

Phone: (55) (47) 3531-3131

Fax: (55) (47) 3531-3115

www.pamplona.com.br

E-mail: frigorifico@pamplona.com.br

MRS. ANA PAMPLONA / MRS. PAULA

10 – FRIGORÍFICO VANGÉLIO MONDELLI LTDA.

Av. Rosa Malandrino Mondelli, s/nº - Núcleo Meridota – Caixa Postal 007
CEP: 17025-779

Bauru – SP – BRASIL

Phone: (55) (14) 2106-1833 / (55) (14) 2106-1860

Fax: (55) (14) 3239-2360

www.mondelli.com.br

E-mail: export@mondelli.com.br

MR. ANTONIO MONDELLI JR.

11 – FRISA FRIGORÍFICO RIO DOCE S.A.

Av. Das Américas, 700 – Bloco 2, Sala 144 – Cittá América – Barra da Tijuca
CEP: 22640-100

Rio de Janeiro – RJ – BRASIL

Phone: (55) (21) 2132-7740

Fax: (55) (21) 2132-7745

www.frisa.com.br

E-mail: frisario@frisa.com.br

MR. MARCELO COLONEZI

12 – INDEPENDÊNCIA ALIMENTOS LTDA.

Av. Luiz Alli Fayrdin, 680 – Jordanésia

CEP: 07760-000

Cajamar – SP – BRASIL

Phone: (55) (11) 4447-7000

Fax: (55) (11) 4447-5560 / (55) (11) 4447-4801

www.independencia.com.br

E-mail: independencia@independencia.com.br

MR. ANDRE SKIRMUNT / MR. FILIP TRAEN

13 – INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CARNES MINERVA LTDA.

Av. Antonio Manço Bernardes, s/nº - Chácara Minerva – Caixa Postal 181

CEP: 14781-545

Barretos – SP – BRASIL

Phone: (55) (17) 3321-3355

Fax: (55) (17) 3323-3041

www.minerva.ind.com.br

E-mail: celia@minerva.ind.br

minerva@minerva.ind.br

MS. CELIA SAMPAIO / MR. FERNANDO QUEIROZ

14 – MARFRIG LTDA.

Rua Acarapé, 559 – Jardim Cambuí

CEP: 09185-490

Santo André – SP – BRASIL

Phone: (55) (11) 4422-7200

Fax: (55) (11) 2191-7200

www.marfrig.com.br

E-mail: christiane.jonaites@marfrig.com.br

MR. ANDREW MURCHIE

15 – QUATRO MARCOS LTDA.

Rua Pureza Marques de Oliveira, 75 – Distrito Industrial Presidente Wilson

CEP: 06602-010

Jandira – SP – BRASIL

Phone: (55) (11) 4772-7100/ (55) (11) 47727126

Fax: (55) (11) 4772-7101

www.quatromarcos.com.br

E-mail: quatromarcos@quatromarcos.com.br

juarez@quatromarcos.com.br ; andrea@quatromarcos.com.br

MR. JUAREZ SOARES

16 – SADIÁ S.A.

Rua Fortunato Ferraz, 659

CEP: 05093-901

São Paulo – SP – BRASIL

Phone: (55) (11) 2113-3888/ (55) (11) 2113-3379

www.sadia.com.br

E-mail: marcos.braun@sadia.com.br

MR. MARCOS GNANI BRAUN

17 - GARANTIA AGROPECUÁRIA LTDA.

Rua Conselheiro Saraiva, nº 306, 20º andar, Santana
CEP: 0237-020

São Paulo – SP – BRASIL

Phone: (55) (11) 6972-7400

Fax: (55) (11) 6972-7400

www.grupogarantia.com.br

E-mail : compras@grupogarantia.com.br

MR. WILLER GIORDANO

18 - COOPERFRIGU

Av. Goiás, nº 917, Zona Suburbana

CEP: 77402-970

Gurupi – TO- BRASIL

Phone: (55) (63) 3311- 4100

Fax: (55) (63) 3311-4141

www.cooperfrigu.com.br

E-mail: cskim@terra.com.br

MR. THOMAS C.S. KIM.

19 - TATUIBI - RODOPA EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS E LOGISTICA LTDA.

Estrada Vicinal Veríssimo Fernandes, s/nº, Zona Rural,

CEP: 15775-000

Santa Fé do Sul – SP- BRASIL

Phone: (55) (17) 3631-9076

Fax: (55) (17) 3631-9016

www.tatuibi.com.br

E-mail: ffurlan@tatuibi.com.br

MR. FABIANO FURLAN

20 - FRIALTO

Rua Dr. Sodre, 122 – Cj 94, Itaim Bibi

CEP: 04535-110

São Paulo – SP-BRASIL

Phone: (55) (11) 3045-0044/ 3045-1354

Fax: (55) (11) 3045-4597

www.frialto.com.br

E-mail: denis@frialto.com.br

MR. DENIS PEREIRA.

Anexo 2 – Carta de Apresentação ao Independência S.A.**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Santos, 26 de Dezembro de 2007.

Ao Independência Alimentos
Prezado Sr. Luiz Roberto,

O Programa de Mestrado em Gestão de Negócios (PPGN) da Universidade Católica de Santos (UNISANTOS) é um curso de mestrado acadêmico, devidamente reconhecido pela CAPES, que trabalha com a área de concentração em Organização e Gestão, oferecendo a titulação de Mestre em Gestão de Negócios: Organização e Gestão. A Gestão de Negócios, um conhecimento interdisciplinar, assume o caráter dual de ciência e técnica, e busca, num primeiro momento, formar pesquisadores e docentes, para num segundo momento, formar gestores.

Há alguns anos vimos desenvolvendo pesquisas sobre a competitividade de alguns setores industriais brasileiros, que já possibilitaram várias publicações acadêmicas bem como muitas contribuições práticas.

Neste momento, estamos desenvolvendo um estudo sobre a internacionalização da carne bovina brasileira. O objetivo é identificar, através de um estudo de caso, o processo de internacionalização, como ocorreu e as escolhas sobre o modo de entrada em mercados externos. Gostaríamos de entender alguns "porquês" das escolhas estratégicas.

O Independência Alimentos apresenta nuances interessantes do ponto de vista acadêmico. Assim, gostaríamos de analisar o caso dessa conceituada empresa. O referido estudo requer levantamentos de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com os principais executivos envolvidos nas decisões sobre a internacionalização do Independência Alimentos.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. O PPGN se compromete, ainda, a colocar a dissertação de mestrado resultante do estudo em questão à disposição de V. Sas. para apreciação e consulta.

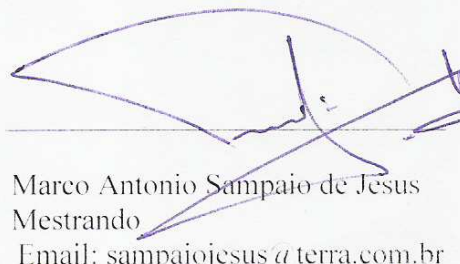
Sendo assim, vimos por meio desta, solicitar de V. Sas. que verifiquem a possibilidade de receber em vossa empresa nosso aluno/pesquisador Marco Antonio Sampaio de Jesus, a fim de se desenvolver este estudo.

Na expectativa de sua melhor atenção ao nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamo-nos à disposição para informações complementares.

Cordialmente,



Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
Orientador
Email: xxxxxxxx@xxxxxx



Marco Antonio Sampaio de Jesus
Mestrando
Email: sampaiojesus@terra.com.br

Anexo 3 – Roteiro de Entrevista Aplicado com o Vice-Presidente do Independência S.A.

1. Identificação Pessoal:
 - a. Nome
 - b. Formação
2. Identificação Profissional:
 - a. Área
 - b. Cargo
 - c. Tempo no Cargo
 - d. Qualificação Exigida Para o Cargo
3. Como está Estruturada a Área?
4. Qual a subordinação hierárquica da área?
5. Qual a receita anual da empresa com exportações?
6. Em termos percentuais, quanto essa receita com exportações representa no faturamento total da empresa?
7. Quais são os principais países compradores?
8. Qual o valor estratégico do mercado externo para o Independência? Por que?
9. De forma sucinta, como ocorre (início, meio e fim) o processo de exportações na empresa?
10. O Independência possui uma estrutura de vendas específica para o mercado externo?
Se sim, como funciona? Se não, como os pedidos do exterior chegam ao Independência?
11. Como a empresa vê as recentes aquisições feitas por outros frigoríficos brasileiros de empresas (frigoríficos ou indústrias correlatas) com origem/sede em outros países?
12. O Independência tem planos para se expandir internacionalmente? Quais?

13. Na visão da empresa, quais são os fatores críticos para o sucesso em mercados internacionais?
14. Quais foram (e/ou são) os principais investimentos feitos pela empresa nos últimos anos? Por que?
15. O Independência acompanha as tendências e necessidades do mercado externo? Como?
16. A curto e médio prazos, quais são os principais objetivos/metasp da empresa? Justifique.
17. CONSIDERANDO-SE A REALIDADE ATUAL E OS PLANOS VIGENTES para o Independência, responda SIM (se estiver inserido na realidade/planos atuais) e NÃO (se não estiver) para as seguintes afirmações:
 - a. Para que a empresa possa progredir em mercados internacionais, é necessário que se promovam ações para a captação de novos clientes.
 - b. Desenvolver novos mercados internacionais significa ter uma estrutura comercial localizada em diferentes regiões do mundo.
 - c. Os potenciais retornos dos investimentos feitos no exterior (como a criação de estruturas comerciais e de Centros de Distribuição ou a aquisição de empresas fora do Brasil) compensam os riscos inerentes.
 - d. Para que o Independência tenha sucesso em mercados internacionais, seus produtos devem possuir alta qualidade, independentemente do custo.
 - e. Para que o Independência tenha sucesso em mercados internacionais, seus produtos devem possuir alta qualidade a um custo que permita a prática de preços baixos.

- f. Para que o Independência tenha sucesso em mercados internacionais, seus produtos devem possuir custos que permitam a prática de preços baixos, independentemente da qualidade.

18. CONSIDERANDO-SE AS ATUAIS PRIORIDADES DO INDEPENDÊNCIA, e utilizando-se do mesmo critério da questão anterior (SIM ou NÃO), indique para cada uma das afirmações abaixo se a mesma reflete ou não as ações atuais:

- a. Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos.
- b. Otimização dos processos industriais (compra de boi vivo; abate; desossa; expedição e logística).
- c. Qualificação/Satisfação do público interno (políticas de RH).
- d. Desenvolvimento de novos mercados internacionais.
- e. Expansão da capacidade produtiva no Brasil.
- f. Identificação/Desenvolvimento de novos negócios no mercado interno.