

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIVIAN RIBEIRO DE OLIVEIRA

CONTEXTO AMBIENTAL, RECURSOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O caso da Nutrimental S. A.

CURITIBA

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VIVIAN RIBEIRO DE OLIVEIRA

CONTEXTO AMBIENTAL, RECURSOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
O caso Nutrimental S. A.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

CURITIBA

2009

## TERMO DE APROVAÇÃO

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela regência de minha vida.

À minha família, pelo apoio e compreensão. Especialmente à minha mãe, pelo exemplo e motivação constantes, compreensão e amor.

Ao Prof. Clóvis, pelo empenho e dedicação à orientação desta dissertação.

Aos amigos, que foram companheiros essenciais na jornada: Renata, Mayana, Gustavo, Maísa, Thaís, Carol, Deborah, Tatiani, Samir, Ludivine e Daniel.

Aos demais professores do CEPPAD, que me apresentaram a novas dimensões do campo de estudos em Administração.

A todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação, especialmente ao Prof. Pedro Steiner.

À Nutrimental, pela oportunidade de realizar a pesquisa e pelo tempo e presteza dedicados. Em especial, agradeço à Fernanda Campos, Gerente de Comércio Exterior.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

À CAPES, pelo financiamento da pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>4</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
<b>2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 FATORES AMBIENTAIS</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 FATORES SOCIAIS.....	21
2.1.2 FATORES ECONÔMICOS .....	26
2.1.3 FATORES POLÍTICOS .....	33
<b>2.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>39</b>
2.2.1 RECURSOS DE CAPITAL FINANCEIRO .....	40
2.2.2 RECURSOS FÍSICOS.....	42
2.2.3 RECURSOS DE CAPITAL HUMANO .....	43
2.2.4 RECURSOS DE ORDEM ORGANIZACIONAL.....	44
<b>2.4. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>49</b>
2.4.1 ABORDAGENS TEÓRICAS EM ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	50
2.4.1.1 Perspectiva econômica .....	50
2.4.1.2 Perspectiva comportamental.....	52
2.4.2 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS .....	53
2.4.3 INTEGRANDO FATORES AMBIENTAIS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	55
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>59</b>

3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	59
3.1.1	Perguntas de pesquisa.....	59
3.1.2	Apresentação das categorias analíticas e suas relações.....	60
3.1.3	Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas.....	60
3.1.4	Definição de outros termos relevantes .....	63
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	63
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	63
3.2.2	População e amostragem .....	65
3.2.3	Coleta dos dados .....	66
3.2.4	Análise dos dados .....	67
3.2.5	Facilidades e dificuldades na coleta de dados .....	68
3.2.6	Limitações da pesquisa.....	69
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I.....</b>	<b>71</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	71
4.1.2	O contexto internacional da indústria de alimentos.....	80
4.2	DESCRIÇÃO DO CONTEXTO NACIONAL.....	86
4.2.2	O contexto nacional da indústria de alimentos.....	95
4.3	VALORES AMBIENTAIS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.....	102
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: PARTE II.....</b>	<b>109</b>
5.1	DESCRIÇÃO DO CASO .....	109
5.1.1	Histórico da Nutrimental.....	109
5.1.2	Características organizacionais .....	111
5.1.3	Internacionalização da Nutrimental .....	116
5.2	DESCRIÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....	123
5.2.1	Recursos financeiros.....	123
5.2.2	Recursos físicos .....	125
5.2.3	Recursos humanos .....	126
5.2.4	Recursos de ordem organizacional .....	128
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>138</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>156</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura do Quadro Teórico de Referência e relação entre as variáveis.....	55
Figura 2: Relações entre as variáveis em estudo.....	60
Figura 3: Relações entre as variáveis em estudo.....	133

### Lista de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do rendimento domiciliar brasileiro <i>per capita</i> real médio por grupos (2002 a 2004).....	31
Gráfico 2: Exportação brasileira por continente (% do total) – Anos 2001 a 2007.....	91
Gráfico 3: Balança comercial brasileira – 1988 a 2007 (valores em US\$ milhões).....	93

### Lista de Quadros

Quadro 1: Fatores sociais do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada.....	25
Quadro 2: Fatores econômicos do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada.....	33
Quadro 3: Fatores políticos do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada.....	37
Quadro 4: Fatores ambientais influenciadores das estratégias de internacionalização, selecionados a partir da literatura analisada.....	38
Quadro 5: Recursos financeiros selecionados a partir da literatura analisada.....	41
Quadro 6: Recursos físicos selecionados a partir da literatura analisada.....	42
Quadro 7: Recursos de capital humano selecionados a partir da literatura analisada.....	44

Quadro 8:	Recursos de ordem organizacional selecionados a partir da literatura analisada.....	47
Quadro 9:	Recursos organizacionais influenciadores da estratégia de internacionalização, selecionados a partir da literatura analisada.....	48
Quadro 10:	Diferenças básicas entre os níveis do contexto ambiental.....	104
Quadro 11:	Valores e significados nos três níveis do contexto ambiental.....	105
Quadro 12:	Presença de Recursos Organizacionais selecionados a partir da literatura.....	132
Quadro 13:	Entrevistados e classificação do contexto de referência da Nutritional.....	136

#### Lista de Tabelas

Tabela 1:	Balança comercial brasileira, de 2001 a 2007 (valores em US\$ milhões).....	90
Tabela 2:	Exportação brasileira por país e continente (% do total) – anos 2001 a 2007.....	92

## RESUMO

Esta dissertação tem o objetivo de verificar como o contexto ambiental e os recursos organizacionais influenciam a estratégia de internacionalização adotada pela Nutrimental S.A., empresa industrial que atua no setor de alimentos e está localizada na cidade de São José dos Pinhais. O quadro teórico de referência é dividido de acordo com as categorias analíticas, em três seções, as quais abrangem o contexto ambiental, os recursos organizacionais e as estratégias de internacionalização. Tratando-se a internacionalização de um fenômeno complexo, diferentes perspectivas de análise foram necessárias para entendê-la. Dessa forma, o estudo parte do resgate das abordagens comportamental e econômica, que não se mostraram suficientes para explicar o fenômeno, e utiliza a abordagem institucional para compreensão do processo de internacionalização. O método que caracteriza a pesquisa é o estudo de caso, com utilização de múltiplas fontes de evidência. Foram utilizados dados provenientes de fontes primárias, coletados durante a pesquisa de campo, e fontes secundárias, coletados durante a pesquisa documental. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e processados pela técnica da análise de conteúdo. Eles objetivavam identificar as características da organização no que tange as categorias analíticas estudadas. Os dados secundários procedem da análise em documentos organizacionais e em periódicos de grande circulação e setoriais e foram analisados mediante a técnica da análise documental. Com base na análise do contexto ambiental em que a empresa está inserida, foram verificadas características e pressões presentes nos níveis nacional e internacional. Com relação à estratégia de internacionalização adotada, foi verificado que ela se dá por meio da contratação de representantes que já atuam nos países visados pela Nutrimental. Assim, a internacionalização se dá de forma indireta e se estende por 25 países. Os perfis dos públicos atendidos são levemente diversificados, sendo que a maior parte das exportações se focam no público de classes média a baixa de África e América Latina. Da aplicação dos recursos organizacionais analisados deduz-se que o foco no mercado nacional ainda predomina sobre a orientação e experiência internacional, que foi considerada baixa para o porte e nível de internacionalização da organização. As pressões verificadas no contexto ambiental definem o comportamento e escolhas feitas pela organização, entretanto argumenta-se que também os recursos dos quais ela dispõe auxiliarão nas decisões de investimentos. Por meio da análise dos dados pode-se concluir que existe influência tanto do contexto ambiental como dos recursos organizacionais sobre as estratégias de internacionalização adotadas pela Nutrimental ao longo do tempo. Foi verificado ainda que o contexto ambiental exerce influência sobre os recursos organizacionais possuídos pela empresa.

## ABSTRACT

The aim of this dissertation is to examine how the environmental context and organizational resources influence the internationalization strategy adopted by Nutrimental S.A., an industrial company operating in the food sector and located in the town of São José dos Pinhais in Paraná State, Brazil. The theoretical reference framework is divided according to the analytical categories into three sections, which cover the environmental context, organizational resources and internationalization strategies. As internationalization is a complex phenomenon, different analysis perspectives were necessary in order to understand it. Therefore, the study began by examining the behavioral and economic approaches, which were not sufficient to explain the phenomenon, and thus the institutional approach was utilized for the purpose of understanding the internationalization process. The research method is the case study, with multiple sources of evidence. Primary data were used, gathered in the field; and secondary data, gathered from documental research. The primary data were obtained through semi-structured interviews and processed using the content analysis technique. The purpose was to identify the characteristics of the organization in terms of the analytical categories under study. The secondary data were obtained from organizational documents and periodicals with a wide circulation and others from the sector. These data were analyzed using the documental analysis technique. Based on the analysis of the environmental context in which the company is inserted, characteristics and pressures were found to be present at the national and international levels. Concerning the internationalization strategy adopted, it was seen that this was done through the hiring of representatives who operate in the target countries of Nutrimental. Therefore, the internationalization of the company takes place indirectly and extends to twenty-five countries. The profiles of the consumers are slightly diverse, with most of the exports aimed at the middle and lower classes of Africa and Latin America. The application of organizational resources shows that the main focus of the company continues to be on the domestic market rather than the international market. International aims and experience were considered low for the size and level of internationalization of the organization. The pressures identified in the environmental context define the behavior or choices of the organization, although it could be argued that the resources that are available are also a factor when it comes to making decisions about investments. Through the data analysis, it can be concluded that there is an influence both from the environmental context and the organizational resources on the internationalization strategies that are adopted by Nutrimental over time. The environmental context was also found to have an influence on the organizational resources owned by the company.

## 1. INTRODUÇÃO

A transnacionalização das empresas tem sido tema de destaque nas discussões acadêmicas em virtude do amplo impacto econômico que geram.

A análise que essas empresas fazem do ambiente, bem como o planejamento e a movimentação de recursos para o exterior são alguns dos temas de investigação. O fenômeno da transnacionalização, entretanto, abrange outros temas, os quais são muitas vezes interdisciplinares. Isso se deve ao caráter complexo do fenômeno, que alcança as facetas social, econômica, financeira, política, geográfica, cultural, entre outras.

Com relação às organizações inseridas nesse contexto, sabe-se que entre os objetivos que motivam a realização de atividades internacionais estão a busca por maiores lucros, a ampliação da demanda e o aumento da competitividade por meio de parcerias internacionais ou da aquisição de tecnologias.

Essas atividades internacionais podem ser classificadas como atividades de entrada e de saída. O primeiro tipo congrega, *grosso modo*, as importações e demais atividades que trazem recursos, conhecimento ou experiência para a empresa. Já as atividades de saída abrangeriam as exportações e outras atividades que levam recursos, conhecimento ou experiência da empresa para outros países.

O conjunto das atividades de entrada e saída realizado pelas empresas, direcionadas ao mercado internacional, constitui o processo de internacionalização da mesma.

Os estudos na área tiveram início formalmente após a Segunda Guerra Mundial, devido à crescente importância das exportações e dos investimentos diretos externos (IDE) norte-americanos na reconstrução e desenvolvimento do mundo (PARKER, 1998).

Até os anos 1960 os estudos da área mantinham o foco em explicações de cunho econômico, cujo objeto eram os fluxos de trocas entre os países. Posteriormente os estudos diversificaram as abordagens utilizadas. Entre os trabalhos que receberam destaque nesse período está a tese de Stephen Hymer (1976), sobre os padrões dos Investimentos Diretos no Exterior desencadeados pela expansão das empresas multinacionais no período.

São proeminentes também os trabalhos originados na Escola de Upsalla, que explicavam a internacionalização como um processo gradual de envolvimento internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Na década seguinte, seguindo a tendência de incluir nos estudos da área de negócios internacionais a empresa e os processos internacionais relacionados a ela, Dunning (1980) publicou o paradigma eclético (OLI). Este sintetiza que as variáveis propriedade, localização e internalização de recursos são adequadas para definir o padrão da atuação internacional das empresas multinacionais.

Parker (1998) destacou que as pesquisas da linha de negócios internacionais são carentes de estudos sobre desenvolvimento econômico, comércio internacional ou eram relacionadas aos ambientes sociais, políticos, econômicos e legais internacionais. É notável a escassez de estudos que consideram o domínio do direito, da ciência política e das ciências comportamentais. Essa autora também menciona a perspectiva majoritariamente disciplinar dessa linha de pesquisa ao longo de seu desenvolvimento.

Na mesma direção Machado-da-Silva e Seifert Junior (2004) argumentam que um maior entendimento sobre a dinâmica das pressões ambientais, dos recursos organizacionais, bem como dos esquemas interpretativos dos dirigentes consistem importantes fontes de informação para a compreensão da formação das estratégias de internacionalização implementadas pelas organizações.

No sentido de compreender as influências ambientais, a presente dissertação se propõe a abordar o fenômeno da internacionalização enquanto influenciado por fatores ambientais de cunho social, econômico e político. Isso se faz necessário pela notória importância dos acontecimentos ambientais nas decisões relativas à internacionalização das empresas. De forma geral, procura-se estudar os fatores ambientais que estão relacionados à internacionalização. E, no sentido de compreender os fatores organizacionais que influenciam a internacionalização, este estudo pretende também abordar o fenômeno da internacionalização enquanto influenciado pelos recursos organizacionais.

Sob esta perspectiva, entende-se a internacionalização como o conjunto de respostas estratégicas que promove o envolvimento em negócios internacionais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JUNIOR, 2004).

No que tange às organizações participantes do cenário de comércio internacional, nota-se que elas têm acumulado consideráveis cotas de importância

e visibilidade externa, o que as constitui em personagens centrais na cena global. A emergência dessas firmas está atrelada ao surgimento de um ambiente internacional mais favorável à recepção dos Investimentos Diretos do Exterior (IDE), os quais também estão por detrás da ascensão competitiva de muitas nações.

Os IDEs são uma das diversas categorias de inserção das organizações em mercados estrangeiros. Outras possibilidades, a título de exemplo, são o estabelecimento de acordos de cooperação, de *joint ventures*, a implantação de subsidiárias produtivas ou comerciais no exterior ou as aquisições ou fusões com empresas estrangeiras.

Em geral os processos de internacionalização das empresas são classificados de acordo com o nível de envolvimento internacional. Nesse sentido, as exportações caracterizam menor comprometimento com o mercado internacional se comparadas à aquisição de empresas estrangeiras ou à implantação de subsidiárias no exterior, por exemplo. Essas últimas presumem maior envolvimento internacional por exigir mais investimento de recursos da organização em planejamento e execução.

Quanto às empresas brasileiras, notam-se diferentes padrões de comportamento de acordo com o porte. As de grande porte têm mostrado iniciativas de internacionalização mais arriscadas, porém sem possibilidade de comparação às sul-coreanas, chinesas ou indianas. Na lista das 500 maiores empresas do mundo em 2005, publicada pelo jornal *Financial Times*, constam apenas cinco empresas brasileiras.

É ainda significativo apontar que, até 2004, o total acumulado de investimentos realizados por empresas brasileiras no exterior era de US\$ 66 bilhões, nível abaixo da média para países emergentes e insignificante em vista do porte da economia nacional (WORLD BANK, 2004).

Os diversos fatores que determinaram o desempenho brasileiro em termos de comércio internacional estão relacionados à conjuntura, não apenas do país, mas também da economia mundial. Tanto o contexto nacional, como o internacional apresentam ameaças e oportunidades para as organizações, as quais tomam decisões de acordo com parâmetros próprios.

No âmbito organizacional, as decisões relativas à internacionalização podem ser tomadas de acordo com parâmetros de cunho econômico, de cultura

organizacional, da situação financeira da empresa, ou por incentivos governamentais, por exemplo.

Neste estudo parte-se do pressuposto de que as organizações se baseiam nos recursos que possuem e no contexto em que se inserem para tomar decisões a respeito de negócios internacionais. Dessa forma, acredita-se que o contexto ambiental expõe as empresas brasileiras a determinados fatores de cunhos social, econômico e político que influenciam suas escolhas em termos de estratégias de internacionalização. Não obstante, considera-se que as organizações valem-se da estratégia para lidar com as mudanças ambientais, pressupondo assim que o ambiente exerce significativas pressões no sentido de influenciar e moldar essas organizações (SEIFERT JUNIOR, 2004).

Observando a organização internamente, as escolhas estratégicas são influenciadas pela disponibilidade de recursos a serem empregados no desenvolvimento das atividades internacionais.

Cabe ressaltar que os recursos organizacionais não são determinados pelo ambiente. De acordo com a perspectiva das escolhas estratégicas, as decisões organizacionais podem tanto reagir ao ambiente quanto se antecipar a ele, o que destaca que as organizações não são simplesmente passivas ao ambiente. Nesse sentido, as iniciativas organizacionais podem ser tanto de amplitude interna quanto externa, o que quer dizer que elas têm a escolha de entrar ou sair dos ambientes, como também de fazer rearranjos internos (CHILD, 1997).

Os arranjos internos dizem respeito ao gerenciamento dos recursos organizacionais. O comprometimento desses recursos com as operações no exterior, segundo as perspectivas teóricas comportamental e econômica de internacionalização, está associado ao maior envolvimento internacional das organizações. Segundo a perspectiva comportamental, as organizações se envolvem em negócios internacionais mais arriscados mediante aumento nos níveis de experiência em atividades internacionais. Já para a perspectiva econômica, as organizações comprometem seus recursos em estratégias que impulsionem sua competitividade no mercado.

Esta dissertação desenvolve, portanto, a idéia de que o processo estratégico de internacionalização reflete influências provenientes do contexto ambiental e da disponibilidade de recursos na empresa. Assim, de acordo com as pressões ambientais percebidas e com os recursos que possui, a organização toma decisões

com relação a seu posicionamento no mercado internacional.

Uma vez que essa concepção do processo de internacionalização não é coesa às definições que as abordagens econômica e comportamental oferecem, foi necessário utilizar perspectivas de análise mais amplas e complexas. De acordo com Dunning (2001), a complexidade do fenômeno da internacionalização não é satisfatoriamente explorada apenas por uma abordagem. Sendo assim, este estudo fez um resgate histórico das referidas abordagens em negócios internacionais e foi realizado com base nos pressupostos da teoria institucional e da perspectiva das escolhas estratégicas.

A partir dos esclarecimentos precedentes, propõe-se analisar como o contexto ambiental e os recursos organizacionais influenciaram o processo de internacionalização da empresa Nutrimental S.A., cuja sede está localizada na cidade de São José dos Pinhais (Região Metropolitana de Curitiba).

A Nutrimental foi escolhida por estar localizada nas imediações da cidade de Curitiba e atender ao critério de possuir um histórico mínimo de 10 anos de internacionalização. Isso se justifica pelo fato de ser necessária à pesquisa um histórico de envolvimento da organização com o mercado internacional, além de comprometimento de recursos da organização com essas atividades.

As primeiras experiências de internacionalização da Nutrimental datam da década de 1980 e estão em expansão. Em virtude dessa dimensão temporal determinou-se a realização de um corte equivalente aos três anos mais recentes. Sendo assim, este estudo tem foco no período de 2005 a 2008.

A empresa realiza exportações sistemáticas de produtos para América Latina e África, atendendo outros mercados esporadicamente. As importações vêm de diversos países e consistem em equipamentos e matérias-primas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como tema a internacionalização de empresas, esta pesquisa se sustenta nos pressupostos da teoria institucional, da perspectiva da escolha estratégica e da visão baseada em recursos. Nesse sentido, o problema de pesquisa direcionador do estudo é apresentado a seguir:

## **Como os fatores ambientais e os recursos organizacionais influenciaram o processo de implementação das estratégias de internacionalização da empresa Nutrimental S.A., no período 2005-2008?**

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência dos fatores ambientais e dos recursos organizacionais sobre o processo de implementação da estratégia de internacionalização na empresa Nutrimental S.A., no período 2005-2008.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) descrever o contexto ambiental no qual a empresa objeto de análise está situada, no que tange aos principais aspectos sociais, econômicos e políticos;
- b) identificar os recursos organizacionais de capital financeiro, físico, humanos e de ordem organizacional, disponíveis na empresa Nutrimental S.A.;
- c) identificar a estratégia de internacionalização adotada pela empresa Nutrimental S.A.;
- d) verificar como os fatores ambientais e os recursos organizacionais influenciaram a implementação das estratégias de internacionalização na empresa Nutrimental S.A.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Espera-se que este trabalho ofereça contribuição teórica para o entendimento das relações entre o ambiente, os recursos organizacionais, a escolha e implementação das estratégias de internacionalização. Em especial, espera-se ampliar o conhecimento a respeito das influências que o contexto ambiental, de âmbito nacional e internacional, tem sobre a internacionalização.

No que tange ao papel dos recursos (físicos, financeiros, humanos e organizacionais), o estudo procura contribuir para o entendimento da relevância e influência destes sobre a internacionalização da Nutrimental. Neste sentido, os

recursos serão focalizados como fatores essenciais para implementação das estratégias de internacionalização.

Em termos práticos, pretende-se contribuir para o diagnóstico dos efeitos que o contexto ambiental nacional e internacional têm sobre a implementação das estratégias de internacionalização. E particularmente espera-se que o diagnóstico do contexto ambiental das indústrias do setor alimentício revele as pressões peculiares a ele.

Além disso, procura-se contribuir para a compreensão do comprometimento, em termos de recursos, que organizações brasileiras têm mostrado frente às influências ambientais nacional e internacional.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação estrutura-se em seis capítulos, na seguinte ordem; após esta introdução, segue-se o quadro teórico de referência, cujas seções são intituladas “Fatores Ambientais”, “Recursos Organizacionais” e “Estratégia de Internacionalização”. Essas seções abordam os fatores do contexto ambiental que influenciam a internacionalização de empresas, os recursos organizacionais e as abordagens teóricas em estratégias de internacionalização. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados, e é seguida por dois capítulos de “Descrição e Análise dos Dados”. O sexto capítulo contempla as conclusões do estudo e aponta recomendações para futuras pesquisas.

## 2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O presente capítulo apresenta as concepções teóricas norteadoras do estudo. O Quadro Teórico de Referência é composto de três seções, as quais se distribuem de acordo com as categorias analíticas da pesquisa, que constituem o problema de pesquisa proposto. A primeira seção aborda os fatores de cunho social, econômico e político que fazem parte do ambiente organizacional e que afetam o processo de internacionalização de empresas. A segunda seção focaliza os recursos organizacionais, explicitando que podem ser físicos, financeiros, humanos ou de ordem organizacional, e que foram selecionados exclusivamente os recursos relativos à internacionalização. A terceira seção faz um resgate das teorias econômica e comportamental de estratégias de internacionalização, apresenta os pressupostos da perspectiva das escolhas estratégicas e integra as três seções, de forma a completar as explicações do quadro teórico.

### 2.1 FATORES AMBIENTAIS

Existe, na perspectiva institucional contemporânea, o entendimento de que as organizações estão imersas em ambientes mais amplos e de que elas são constantemente criadas e recriadas, incentivadas por mudanças ambientais. Assim, o ambiente não apenas afeta as organizações e suas atividades, mas as constitui e reconstitui ao longo do tempo (MEYER, 1994).

As organizações então operam como sistema aberto, uma vez que são capazes de se automanter a partir do processamento de recursos provenientes do ambiente (SCOTT, 2003). Elas também interagem com outras organizações, no intuito de adquirir matérias-primas, contratar funcionários, obter capital, conhecimento, entre outros. E, posteriormente, seus produtos ou serviços retornam ao ambiente para consumo. Outros atores ambientais também interagem com a organização, para regulá-la ou inspecioná-la (HATCH, 1997).

Em função dessas interações, observou-se que muitas organizações copiavam o ambiente, se adaptavam a ele, ou o ignoravam (SCOTT, 1983). A observação da adaptação das organizações ao ambiente é justificada pela

interdependência existente entre eles. Nesse sentido, as organizações que incorporam elementos estruturais isomórficos têm competência para administrar tal interdependência (MEYER; ROWAN, 1977).

As organizações podem ainda refletir a realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMAN, 2002). Nesta realidade, elas são fortemente condicionadas ao ambiente em função da imersão a que estão sujeitas, e é do próprio ambiente que elas derivam tanto a legitimidade, quanto o significado (MEYER, 1983).

Os esforços de delineamento dos ambientes institucionais procedem de: organizações poderosas que forcem sua rede de relações imediata a se adaptar a sua estrutura e seu tipo de relação interorganizacional; e de tentativas dessas mesmas organizações de construir suas regras e objetivos diretamente na sociedade, de forma semelhante a regras institucionais. A institucionalização das regras organizacionais na sociedade pode ser exemplificada pelas iniciativas das fábricas de automóveis, que se esforçam em criar níveis de exigência por parte da opinião pública na definição dos veículos desejáveis. Esses padrões se difundem de maneira a influenciar a definição legal dos veículos adequados, forçando os indivíduos a consumirem exclusivamente esses produtos (MEYER; ROWAN, 1977).

De acordo com esta perspectiva, portanto, as organizações tanto lidam com seus ambientes nos limites organizacionais, quanto imitam elementos ambientais em suas estruturas (MEYER; ROWAN, 1977). E as organizações são vistas como formadas por grupos de pessoas que se relacionam de todas as maneiras sociais, políticas e econômicas umas com as outras, numa complexa e contínua relação com seu ambiente (MEYER, 1983).

Segundo Giddens (2003), os fatores ambientais podem assumir conotações sociais, econômicas, políticas. As sociais dizem respeito às propriedades e práticas sociais que estruturam o sistema social, enquanto as econômicas estão relacionadas à alocação de recursos na estruturação do mesmo. Da mesma forma, as conotações políticas ligam-se ao funcionamento do sistema do Estado (GIDDENS, 2003), via regulação e regulamentação.

Scott (1983) afirma que, apesar do consenso prevalecente a respeito da importância do ambiente na definição da estrutura organizacional, ainda existe pequena concordância sobre como o ambiente deve ser compreendido. Para a perspectiva da ecologia populacional (HANNAN; FREEMANN, 1977), por exemplo,

a organização é tida como competidora no ambiente composto por várias fontes de recursos, as quais são percebidas como determinantes das formas organizacionais.

Nesta pesquisa, o ambiente é concebido como o conjunto de todos os objetos nos quais, havendo mudança em termos de seus atributos, o sistema é afetado, e compreende do mesmo modo aqueles objetos cujos atributos estão ligados ao comportamento do sistema. Nesse sentido, tem-se que tanto o ambiente influencia as organizações, como as organizações afetam o ambiente (SCOTT, 2001).

Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa adota três subníveis para realizar a análise do contexto ambiental: social, econômico e político. A classificação do contexto ambiental em diversos níveis está relacionada com as diferentes possibilidades de resposta que as organizações podem desenvolver às pressões ambientais (SCOTT, 2001).

Os fatores ambientais considerados como relacionados às estratégias de internacionalização pelos teóricos em negócios internacionais estão dispostos ao longo das seções 2.1.1, 2.1.2 e 2.1.3 a seguir, as quais apresentam as características das três esferas (social, econômica e política) selecionadas.

### 2.1.1 FATORES SOCIAIS

As instituições sociais influenciam as características organizacionais dentro e entre as nações (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001), a tal ponto que as estratégias das empresas multinacionais nos países nos quais elas investem (ou consideram investir futuramente) são influenciadas pelo alcance do ambiente institucional encontrado nesses países.

Nesse sentido, as variações no ambiente institucional entre as nações trazem incerteza às novas operações internacionais (HENISZ; DELIOS, 2002). E o papel das estratégias de internacionalização se apresenta na tentativa de adequar as organizações imersas no ambiente internacional a tais variações.

De acordo com Scott (1983), o sucesso histórico de uma organização formalmente estabelecida ao longo de sua própria institucionalização auxilia na criação do ambiente cultural adequado. Da mesma forma, o desenvolvimento de ideologias científicas e a confiança nelas ajudam em grande proporção. Por outro lado, seria difícil planejar uma organização em domínio caótico ou imprevisível.

Com base em tais argumentos e levando em consideração primeiramente o recorte ambiental de cunho social, discorre-se então sobre os fatores sociais do ambiente organizacional que influenciaram o processo de internacionalização das empresas brasileiras.

No Brasil, os sucessivos choques de petróleo dos anos 70 e a crise da dívida externa no início dos 80 vão colocar para o governo a necessidade de se ajustar ao setor externo da economia, com o aprofundamento da política de promoção das exportações acoplada à introdução de barreiras não-tarifárias e desvalorizações reais da taxa de câmbio. Já na década de 90, a maxidesvalorização cambial provocou um impacto positivo sobre a produção doméstica, por meio do aumento das exportações e pela substituição das importações.

Tais aspectos da economia brasileira refletiam-se no viés antiexportação herdado dos modelos de política econômica anteriores, e na percepção do comportamento exportador como algo prejudicial à sociedade e aos interesses nacionais. A percepção que se tinha era de que se deixava de vender no mercado interno para buscar mercados no exterior. Mudambi e Navarra (2002) destacam a resistência interna às exportações como um importante fator de (des)incentivo à realização de exportações pelas empresas do país. No mesmo sentido, as

empresas nacionais se sentem (des)incentivadas a investir em negociações internacionais, de acordo com a opinião de seu público-alvo.

As exportações, na época, tinham o intuito não de propiciar um passo adiante rumo à evolução e amadurecimento das empresas brasileiras, mas funcionavam como um mecanismo de geração de divisas para cumprir os compromissos internacionais necessários ao pagamento da dívida externa (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Posteriormente instaurou-se um período de incentivos econômicos à exportação, com o intuito de trazer maiores remessas de moedas externas ao país. Este fato fomentou a lenta mudança de atitude com relação à inserção internacional das empresas. As organizações passam então a ter maior envolvimento em atividades internacionais, na busca por maior competitividade frente aos produtos internacionais. Desse modo, substituiu-se o conceito de ser competitivo nacionalmente por ser competitivo internacionalmente.

A mudança de postura por parte dos produtores nacionais, que se inserem no mercado internacional, exige deles maior investimento em qualificação e tecnologia. Dessa forma, percebe-se que à internacionalização estão atreladas exigências de cunho educacional, como preparo para lidar com negociações internacionais. Em especial, Trevino, Thomas e Cullen (2008) relatam a ligação entre nível educacional e a valorização das atividades internacionais.

Entretanto, a avaliação positiva das operações internacionais realizadas e os incentivos creditícios e fiscais concedidos pelo governo, atrelados ao mercado interno recessivo, levaram à adoção de comportamento oportunista por parte do empresariado brasileiro, que viu nessas motivações a oportunidade de lucro via exportações (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Esse tipo de comportamento reflete condições favoráveis à produção de bens no país. Essas condições podem estar relacionadas à produtividade superior, a safras beneficiadas pelo clima, ao excedente interno de produtos, ao câmbio favorável, entre outros fatores que propiciam a realização não-sistemática de negócios internacionais. A relação de dependência entre a economia nacional e os produtos agropecuários por muito tempo favoreceu o comportamento oportunista das exportações.

Entre outras características socioeconômicas brasileira, Furtado (1982) menciona a concentração de renda, a qual está fortemente atrelada ao

desenvolvimento da industrialização, a qual reforçou a concentração de renda na economia nacional, dando início a um novo perfil de demanda. Baer (2002), porém faz um contraponto argumentando que, após a implantação do Plano Real os assalariados pertencentes aos grupos de baixa renda tiveram aumentado os seus ganhos reais, um benefício consequente da estabilidade não apenas dos ganhos, mas dos preços dos itens consumidos.

Com a economia em expansão, os padrões de consumo naturalmente modificam-se de forma permanente, e “uma característica da sociedade industrial moderna é que ela não se preparou para orientar esse processo de transformação dos hábitos de consumo” (FURTADO, 1982, p. 184).

Por vezes, a falta de preparo da sociedade brasileira para lidar com disparidades sociais pode ter fundo em características culturais. Algumas das dimensões desenvolvidas por Hofstede (1980) indicam, a partir da influência da diversidade cultural no campo da gestão, o perfil dos brasileiros e, conseqüentemente, das organizações brasileiras em geral. Cinco foram as dimensões de valores culturais que Hofstede (1980) definiu: distância do poder, prevenção de incerteza, individualismo, masculinidade e orientação de longo prazo.

Quanto à primeira dimensão, o Brasil se posicionou na pesquisa com índice de 69 (a escala varia de 0 a 100), o que significa que uma proporção relativamente grande das pessoas acreditam existir no país uma distribuição desigual do poder. A título de contextualização, o México apresentou índice maior (81) e a Argentina menor (49). Esses parâmetros indicam características dos brasileiros importantes para entender o modo como se relacionam com o trabalho, e mesmo com os colegas, e também como percebem seu próprio indivíduo inserido no ambiente.

Em relação à prevenção de incertezas, o Brasil mostrou índice elevado (76). Esse indicador faz referência ao sentimento de ameaça que os brasileiros apresentam quando frente às imprevisibilidades, o que se traduz na busca mais acentuada de controlar as incertezas, além da tentativa de prever como os outros se comportarão. Essa pontuação mostra que as precauções para com as ocorrências não-planejadas ainda não faz parte da rotina.

A terceira dimensão diz respeito ao individualismo, ou coletivismo, e foi medida pela força dos vínculos entre os indivíduos. Assim, quanto mais alto o índice, maior o individualismo. Os brasileiros alcançaram o número 38 na escala, o que indica existir comportamento grupal de defesa do coletivo.

A dimensão seguinte, masculinidade, indica que quanto mais valorizadas forem características como competitividade, agressividade e êxito, mais masculina é a sociedade e maior é o índice atribuído a ela nessa dimensão. Já numa sociedade feminina, os papéis exercidos por mulheres e homens não têm diferenças significativas. No Brasil, o índice foi de 49, o que pode representar que discriminações de gênero não sejam significativas.

Finalmente, a dimensão orientação de longo prazo é verificada via comportamentos como perseverança, disciplina e direcionamento para o futuro. O Brasil, com índice 65, se classifica intermediariamente entre países asiáticos e países ocidentais. Tal classificação não converge com o entendimento de Holanda (1963), que classifica o comportamento do brasileiro como “aventureiro”, pouco baseado no planejamento.

Nesse sentido, argumenta-se que as dimensões de valores culturais evidenciam não apenas atitudes sociais, mas também atitudes das organizações. As dimensões culturais relacionam-se ainda às decisões no processo de internacionalização. Nesse sentido, organizações culturalmente avessas à incerteza demonstram menor propensão a investir em mercados desconhecidos. Por outro lado, as organizações que não se opõem à incerteza estão mais dispostas a investir em negócios internacionais.

Os fatores sociais relacionados foram considerados como influenciadores no processo de internacionalização de empresas. Dessa forma, por exemplo, a resistência doméstica, a opinião pública sobre os processos de internacionalização e o comportamento oportunista das organizações foram mencionados por serem fatores restritivos ou motivadores da cultura de negócios internacionais. Da mesma forma, o nível educacional da população, os valores culturais de aversão à incerteza e de orientação de longo prazo foram considerados fatores influenciadores do comportamento exportador de um país.

O Quadro 1 (p. 25) sintetiza os fatores sociais referidos e atribui a cada um deles o referencial utilizado. Considera-se que a “resistência doméstica” e a “opinião pública” influenciam a realização de negócios internacionais na medida em que as organizações percebem que o ambiente nacional está favorável, e apóia a internacionalização.

A percepção de oportunidades no mercado internacional incentivou o “comportamento oportunista” de exportadores no país. Estes realizaram atividades

de comércio internacional sem o compromisso de torná-las continuadas e sistemáticas. Observa-se que essas atividades constituem primeiras iniciativas de inserção no mercado exterior, mas que a não-continuidade destas não motiva o processo de internacionalização das empresas.

**Quadro 1: Fatores sociais do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada**

FATORES SOCIAIS	
Resistência doméstica à exportação	Mudambi, Navarra (2002)
Opinião pública a respeito da inserção internacional das organizações	Goulart, Brasil e Arruda (1996)
Comportamento oportunista por parte do empresariado brasileiro	Goulart, Brasil e Arruda (1996)
Nível educacional	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
Aversão à incerteza	Hofstede (1980)
Orientação de longo prazo	Hofstede (1980)

No que tange aos demais fatores sociais, “nível educacional”, “aversão à incerteza” e “orientação de longo prazo”, referem-se aos aspectos culturais que têm ligação indireta sobre a internacionalização das empresas. Isso porque se trata de características da sociedade que repercutem no nível de motivação organizacional a realizar transações internacionais.

Assim, a maior qualificação (nível educacional) dos cidadãos é traduzida em maior preparo para lidar com as demandas internacionais por produtos e serviços bem evoluídos tecnologicamente. Por trás disso emergem aspectos culturais e intelectuais para perceber os benefícios que atividades internacionais podem trazer à empresa e ao país. A percepção de que a internacionalização é positiva motiva as organizações, que passam a investir no incremento desse tipo de atividade.

Já a aversão à incerteza se manifesta como obstáculo às atividades internacionais, isso porque incute nas pessoas a dúvida de que esse tipo de negócios pode ser bem sucedido. A dúvida se refere ao investimento de recursos em países desconhecidos, sobre os quais se tem informações, mas não experiência (atuação). Dessa forma, quanto menor for esse tipo de aversão, mais favorável é o ambiente social à internacionalização.

O último dos fatores sociais, “orientação de longo prazo” foi considerado como

influenciador da internacionalização de empresas por acarretar a compreensão de que os investimentos de recursos feitos durante a implementação da estratégia de internacionalização serão posteriormente revertidos em lucros para a organização.

A partir da apresentação dos fatores sociais e da discussão das influências que estes têm sobre a internacionalização das empresas, a próxima seção dedica-se a expor os fatores econômicos do contexto ambiental, igualmente discutindo a implicação destes sobre a internacionalização.

### 2.1.2 FATORES ECONÔMICOS

Scott (2001) sugere que a teoria econômica neo-institucional se interessa pelos sistemas normativos e governamentais que se criam para regular e gerir os intercâmbios econômicos. Da mesma forma, a análise cultural do mundo que contorna as organizações o percebe como fonte de recursos, constituindo-se tanto num facilitador, quanto num produto delas mesmas. Nesse sentido, nesta seção será resumidamente apresentado o cenário econômico brasileiro por meio dos fatores que influenciam a participação das empresas nacionais no mercado externo.

A economia brasileira tem seguido uma forma de desenvolvimento do tipo dependente, em que o progresso tecnológico é criado via modificações estruturais (assimilação de técnicas produtivas), que surgem a princípio do lado da demanda, enquanto nas economias desenvolvidas o progresso tecnológico é, em si, a fonte do desenvolvimento. “De uma perspectiva mais ampla, cabe reconhecer que o desenvolvimento de uma economia dependente é o reflexo do progresso tecnológico nos polos dinâmicos da economia mundial” (FURTADO, 1982, p. 134).

Numa perspectiva histórica, a economia brasileira está marcada pelo baixo grau de desenvolvimento que lhe é característico desde os tempos do Brasil Colônia. Do mesmo modo, são característicos o atraso na formação do mercado interno, a industrialização tardia, a presença de heterogeneidades produtivas, sociais e regionais, além da constituição de uma estrutura centro-periferia dentro do próprio país, o que fortaleceu a tendência ao agravamento das desigualdades regionais, ao desequilíbrio externo e à inflação estrutural (ineficiência da infraestrutura). Tudo isso devido ao retardo na definição de uma política econômica

genuinamente nacional, ou adaptada a esse contexto (FURTADO, 2003).

Em estudo realizado em 16 países latinoamericanos, Trevino, Thomas e Cullen (2008) elencaram fatores influenciadores da atratividade de investimentos diretos estrangeiros para os países. Entre os fatores que compõem o contexto politicoeconômico, estavam o sistema educacional, instabilidade política, reformas fiscais e das políticas de comércio exterior, além da liberalização do sistema financeiro. Num segundo momento, o estudo associa fatores econômicos ao fluxo de investimentos externos que recebem os países. Essas variáveis são: inflação, avaliação cambial da moeda nacional, desenvolvimento econômico do país e suas atividades de comércio internacional.

Uma vez que o capital estrangeiro (também sob a forma de IDEs) vem desempenhando papel importante na economia brasileira desde que o país se tornou politicamente independente (BAER, 2002), fatores como a estabilização da inflação e demais citados no estudo de Trevino, Thomas e Cullen (2008) se mostram importantes para compreender o papel desse tipo de investimento na economia nacional, devido ao seu poder de influência sobre este contexto.

Apesar de tais constatações, a industrialização no Brasil exerceu papel fundamental na formação de uma economia nacional. A partir da internalização da indústria de bens de capital esboçou-se um sistema econômico fundamental. As oportunidades de emprego foram ampliadas e esse cenário contribuía para a legitimação de um modelo brasileiro (FURTADO, 2003).

Na América Latina como um todo, a industrialização tendeu a ocorrer via internacionalização das atividades produtivas ligadas ao mercado interno e, pela “substituição das importações”, diversificaram suas estruturas produtivas. As consequências disso foram desarticulações das decisões econômicas nos países (pela debilidade no processo formativo dos centros nacionais de decisões), além da pressão crescente sobre a balança de pagamentos decorrente de transferências financeiras; e a integração multinacional baseada na articulação de decisões ao nível das grandes empresas estrangeiras que se instalaram na região (FURTADO, 1982, p. 79).

Da década de 1980 em diante, é latente o fenômeno da transnacionalização dos capitais em economias dependentes como a brasileira. Tal acontecimento contemporâneo contrasta com o cenário anterior, de proteção máxima de quaisquer atividades produtivas tendentes a substituir importações, na

pressuposição de que qualquer indústria instalada no território nacional cooperaria igualmente para a prosperidade do país. A partir de então se deu a implantação de filiais de empresas norte-americanas com extraordinária rapidez, independentemente de fatores mercantis essenciais, como dimensão do mercado, nível de desenvolvimento e intensidade do crescimento econômico (FURTADO, 1982).

Entretanto, as indústrias de bens de capital encontram sérias dificuldades para se instalarem em países de economia dependente. Entre estes não é dada a devida atenção a fatores como abertura de mercado a investimentos externos, políticas monetária e tributária adotadas – que são condição *sine qua non* para o desempenho dessas indústrias.

A abertura do mercado brasileiro deu-se a partir de 1990, via favorecimento de exportações e tarifas de importação substancialmente reduzidas. Esse cenário facilitou a modernização do parque industrial na época e também levou ao desaparecimento de empresas com baixa eficiência, gestão deficiente ou tecnologia obsoleta (CALDAS; WOOD JR., 2007).

O final dos anos 1990 foi marcado pelas consequências da política econômica brasileira adotada ao longo da década, especificamente pela política cambial do país e a elevação das taxas de juros (SILVA, 2003). Apesar de muitos atribuírem a redução da superinflação à redução na taxa de juros, Garcia e Didier (2003) afirmam que a estabilização da inflação foi obtida com o Plano Real (em 1994) e abertura comercial e financeira da economia brasileira.

O sucesso do Brasil na contenção da inflação gerou resultados significativos para a economia nacional. E esse movimento teve início em um planejamento que buscava combater as raízes da inflação. O aumento proporcional do tesouro nacional em relação ao PIB e o abandono da indexação retrógrada de salários e preços foram algumas das atitudes tomadas pelo governo. O plano real é um engenhoso esforço para driblar a inflação sem utilizar controles de salário e preço (SACHS; ZINI, 1996).

A idéia básica que deu diretrizes ao chamado *Plano Real* constava de uma fase introdutória na qual a nova moeda era atrelada ao dólar americano. Esse mecanismo, entretanto, não consistia em dolarização do sistema monetário, alternativas adotadas por outros países que passaram por hiperinflações. A transição compôs-se de três fases: a) durante a primeira o controle orçamentário

era atribuição do Congresso Nacional; b) depois salários, preços e taxas foram reconvertidos em uma nova unidade contábil, a “URV” (Unidade Real de Valor); c) a nova moeda, o Real, foi introduzida. A inflação caiu da taxa de 50% ao mês nos tempos de Cruzeiro (moeda anterior ao Real) para a taxa de 2% a partir da implantação da URV como moeda temporária (SACHS; ZINI, 1996).

Em incentivo ao combate à inflação as autoridades monetárias mantiveram elevadas as taxas de juros para controlar o aumento excessivo no consumo e desestimular a formação de estoques especulativos. Assim, a política monetária com taxas de juros altas em relação a outros países em desenvolvimento constituiu tentativa de combate ao retorno da inflação (BAER, 2002).

Da mesma forma, a elevada taxa de câmbio era também um meio de controlar a inflação. Para manter-se alta, ela dependia explicitamente de uma abertura cada vez maior da economia brasileira que já se havia iniciado nos primeiros meses do governo anterior. Isso foi propiciado pela redução nas tarifas sobre produtos importados, o que logicamente reduziu seus preços, e que por consequência exigiu dos produtos nacionais aumentos cada vez mais moderados nos preços. Tal mecanismo, assim como a manutenção dos juros altos, atuou como freio ao retorno da inflação.

A repercussão inicial do Plano Real foi positiva. O impacto das medidas conseguiu reduzir a inflação e o índice de crescimento da economia brasileira atingiu uma média de 4,3% no primeiro semestre de 1994 (BAER, 2002).

Entretanto, o alto custo de financiamento (consequência dos altos juros) passou a ser numa barreira ao aumento da capacidade, à inovação tecnológica e melhoria da qualidade (CALDAS; WOOD JR., 2007). Apesar de atuarem positivamente para a redução da inflação, os altos juros traduzem-se ainda hoje em esforço de manutenção do nível dos investimentos externos no Brasil.

Entre outros obstáculos ao desenvolvimento da indústria nacionais, o sistema tributário é extremamente complexo, o que incentiva a evasão e a informalidade. “Essa condição reduz a competitividade e incentiva as empresas instaladas no país a transferir para o exterior as atividades mais capazes de gerar valor” (CALDAS; WOOD JR, 2007, p.23).

Além dos três fatores apontados acima por Furtado, quais sejam, abertura do mercado, políticas monetária e tributária, outros fatores, apontados a seguir, influenciam o desempenho econômico brasileiro e, conseqüentemente, a atração

que investidores externos têm por esse mercado.

O risco-país, por exemplo, é medido somente para países emergentes, e seu cálculo tem base nos rendimentos de todos os ativos financeiros emitidos em determinado país. Esse índice é percebido por Frankel (1991 *apud* GARCIA; DIDIER, 2003) como a melhor medida para a falta de mobilidade perfeita de capitais entre as nações, porque capta todos os obstáculos à integração dos mercados financeiros através das fronteiras nacionais: desde custos de transação, de informação, controle de capitais, leis tributárias discriminantes por país de residência, risco de moratória e de futuros controles cambiais.

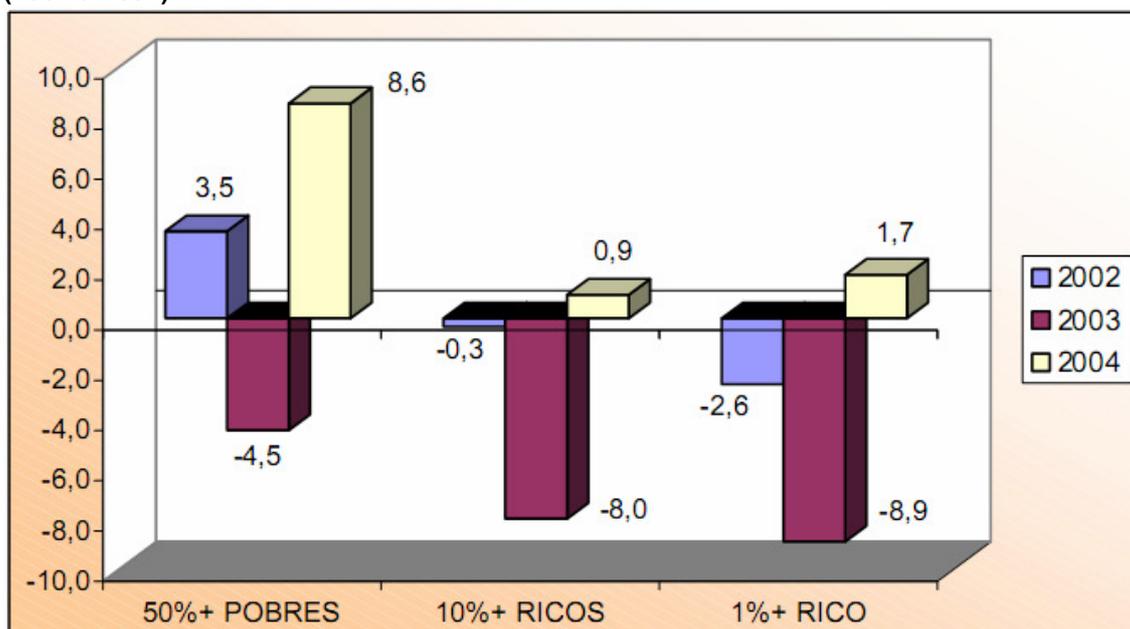
A informalidade (economia informal) também tem grande relevância na avaliação que investidores fazem do mercado brasileiro, pois está presente em toda a economia e tem sido controlada deficitariamente. Sua contenção é fundamental para a otimização dos custos operacionais e de transação (CALDAS; WOOD JR., 2007).

Em mercados competitivos, nenhum produtor ou consumidor reconhecidamente influencia o fornecimento ou a demanda agregada nem os preços ou outros termos de comércio (GRANOVETTER, 1985). Entretanto, características do mercado consumidor se mostram relevantes para as decisões estratégicas das empresas. Aspectos como a concentração da renda da população e o conseqüente nível de consumo dessa população são algumas características que auxiliam na definição do perfil da demanda (FURTADO, 1982).

“Um fato que vem se destacando recentemente no Brasil é a tendência de redução da desigualdade na distribuição de rendimento domiciliar” (IPEA, 2006, p. 28). Isso se verifica a partir dos indicadores presentes no Gráfico 1 (p. 31). A parcela de rendimento domiciliar que cabia ao grupo dos 50% mais pobres aumentou 8,6% no ano de 2004. No mesmo ano a parcela dos rendimentos do grupo dos 10% mais ricos e do 1% mais rico também aumentou, porém em proporção menor (0,9% e 1,7% respectivamente). Mesmo em 1994, logo após o estabelecimento do Plano Real, percebeu-se o impacto positivo que a redução da inflação teve sobre o consumo dos assalariados de baixa renda, que passaram a adquirir maior quantidade de bens de consumo duráveis (BAER, 2002).

Observando os demais anos dispostos no quadro de evolução (Gráfico 1), é possível observar que nos demais anos a tendência também foi mais favorável ao grupo dos 50% mais pobres. Em 2002 o rendimento familiar deste grupo foi de 3,5%, enquanto dos demais grupos foi de 0,9% e 1,7%. No ano de 2003, acompanhando a crise econômica, todos os grupos tiveram queda em seus rendimentos. Entretanto, verifica-se que a queda no grupo dos 50% mais pobres foi menos acentuada.

**Gráfico 1: Evolução do rendimento domiciliar brasileiro per capita real médio por grupos (2002 a 2004)**



Fonte: IPEA (2006)

A partir da comparação entre as informações mencionadas, percebe-se que houve aumento no rendimento domiciliar dos mais pobres, ao mesmo tempo em que houve queda no dos mais ricos. Isso indica que mesmo se tratando de reduções de pequena relevância, no período analisado reduziu-se a desigualdade na distribuição desse rendimento no Brasil (IPEA, 2006).

Diversos elementos são apontados como colaboradores para essa variação. De um lado, a dinâmica da economia brasileira não potencializou o rendimento dos domicílios mais ricos; por outro lado, o aumento real no valor do salário mínimo e as transferências do Estado (com destaque para os benefícios da previdência, da assistência e do Programa Bolsa Família) influenciaram o acréscimo no rendimento dos mais pobres (IPEA, 2006).

A partir da breve contextualização dos aspectos econômicos brasileiros que influenciam os negócios internacionais, pretendeu-se esclarecer que existem pontos frágeis conhecidos na economia nacional. E que, apesar do crescimento das transações do comércio exterior brasileiro, esses pontos estão intimamente ligados ao posicionamento estratégico de internacionalização das organizações aqui situadas. O Quadro 2 (p. 33) sintetiza os fatores econômicos mencionados ao longo da seção, apontando o texto utilizado para alicerçar a discussão.

Nesse sentido, pode-se considerar que, historicamente, o desenvolvimento da economia nacional desfavoreceu a internacionalização das empresas brasileiras. Isso porque ela se desenvolveu como economia dependente e, assim, consumidora de tecnologias estrangeiras e seguidora de tendências mundiais. Esse cenário não incentiva o desenvolvimento nacional de produtos ou serviços para exportação. Por outro lado, as demais características do Brasil em termos de extensão territorial e clima propício à agricultura, impulsionou o desenvolvimento de negócios agroindustriais.

A abertura da economia brasileira ao comércio internacional propiciou aumento da concorrência no mercado nacional e conseqüente queda de preços. O impacto nas empresas brasileiras foi crítico. Muitas empresas fecharam, e as que permaneceram passaram a investir em melhorias para combater a concorrência.

Outros fatores, relacionados às políticas econômicas, também receberam destaque neste quadro teórico por influenciarem o comportamento não só da economia nacional, mas por incentivar a vinda de investimentos estrangeiros para o país. As tentativas de reduzir a taxa de inflação, via Plano Real, se traduziram em aumento dos investimentos, e também numa taxa cambial mais estável. Essas medidas afetam o posicionamento estratégico das empresas, na medida em que há maior estabilidade para a execução de planejamentos e realização de investimentos.

Finalmente, tem-se a economia informal como barreira ao desenvolvimento de alguns setores da economia (CALDAS; WOOD JR., 2007). Isso porque se trata de concorrência que subsiste à margem da formalidade, sem registros oficiais, sem emitir notas fiscais, sem registrar seus empregados ou contribuir com impostos ao Governo.

**Quadro 2: Fatores econômicos do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada**

<b>FATORES ECONÔMICOS</b>	
Abertura de mercado	Furtado (1982)
Política cambial	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
Combate à inflação	Baer (2002); Trevino, Thomas e Cullen (2008)
Concentração de renda da população	Furtado (1978), Baer (2002)
Economia informal	Caldas e Wood Jr. (2007)

Face aos fatores econômicos e às implicações apresentados, entende-se que estes constituem um dos componentes do contexto ambiental. Este exerce influência sobre a internacionalização das empresas brasileiras na medida em que define conjuntura favorável ou não ao investimento em negócios internacionais.

Para completar a exposição dos fatores que compõem o contexto ambiental, a próxima seção apresenta o cenário político do país, no que se refere aos aspectos influenciadores da internacionalização de empresas.

### 2.1.3 FATORES POLÍTICOS

A evolução do sistema político brasileiro, no que tange às orientações e instrumentos utilizados para melhorar o posicionamento do Brasil no comércio exterior, é o tema norteador deste capítulo.

As políticas brasileiras, no passado (até a década de 1990), eram descritas como macroeconomicamente instáveis, pesadamente protecionistas, intervencionistas e possuindo regulação e controle excessivos. Tais políticas reprimiam a iniciativa privada, diminuía os investimentos e contribuía para retardar as exportações e o crescimento econômico (WORLD BANK, 2004). Por esta razão, o período abordado será o posterior, quando houve melhoramentos substanciais no ambiente político, e também aperfeiçoamentos nas instituições gestoras das políticas econômicas, que se tornaram mais ágeis, sensíveis (conectadas) às exportações e orientadas para o mercado (WORLD BANK, 2004). Assim, a condição política do Brasil é considerada estável desde o início da década

de 1990 (CALDAS; WOOD JR., 2007).

Na década de 1990 a economia brasileira foi marcada pela abertura comercial impulsionada desde o início da década pelo governo do presidente Fernando Collor de Melo. A abertura foi baseada nos argumentos de ineficiência da indústria brasileira, acomodada em uma economia fechada, livre da concorrência internacional. Dessa forma, era necessário aumentar a competitividade das organizações brasileiras através da abertura e de outras mudanças estruturais que motivassem a concorrência no setor produtivo nacional (SILVA, 2003).

E em razão de serem recentes, as instituições políticas brasileiras ainda estão em processo de consolidação. Desde o processo de aprimoramento pelo qual as políticas e, conseqüentemente, as instituições passaram, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio assumiu a responsabilidade pela administração dos processos de importação e exportação (WORLD BANK, 2004).

A implicação que a conjuntura política tem sobre a economia nacional diz respeito à possível percepção de incerteza insurgente no mercado, a qual impacta negativamente sobre o custo de capital, podendo inibir também investimentos (CALDAS; WOOD JR., 2007).

Internamente, deve-se mencionar o papel que a corrupção tem na caracterização do ambiente político brasileiro. Os impactos de sua “presença” são negativos na percepção que observadores e investidores têm das organizações, de modo que associam a elas maior risco, incerteza e custos de operação e controle.

No âmbito internacional, o papel que instituições internacionais como União Europeia (UE), Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio têm assumido se tornam paulatinamente cruciais nas arenas política e econômica. Essas organizações proporcionam as regras que regulamentam os elementos de política mundial, os quais as organizações ajudam a implementar. Sugere-se que essas instituições atuam como utilidades públicas globais, cujos benefícios não estão atrelados à rivalidade no consumo nem à exclusão. Isso é: essas organizações defendem políticas que beneficiem amplamente a população mundial, buscando melhorar aspectos das condições de vida, tais como qualidade do ar e taxas estáveis de trocas entre países. No mesmo sentido, as políticas defendidas incluem todos os povos e países (RUIGROK, 2002).

Os fatores políticos, conforme foi relatado, também exerceram influência sobre o mercado no qual as organizações estão inseridas. Ainda faz-se necessário

comentar iniciativas políticas regionais, em função da última década ter sido palco de medidas tomadas por parte dos países do Cone Sul, a fim de aprimorar o comércio regional, além do fortalecimento estratégico de blocos econômicos da região, como é o caso do Mercosul.

Nesse sentido, Furtado (1982) afirma que, na definição das estratégias nacionais dos países antes denominados de Terceiro Mundo, tem importância crescente os entrosamentos regionais. Agrupamentos regionais se tornarão um meio de ampliar o horizonte de opções dos centros nacionais de decisão em relação aos centros de influência mundial. Ou seja, a partir da articulação entre países em desenvolvimento com o desígnio de tomarem decisões entre si em favor do próprio grupo, fortalecem-se esses países em relação ao poderio que as potências mundiais exercem.

O Mercosul é exemplo significativo de que, a despeito de assimetrias macroeconômicas e de institucionalização, é possível fazer boas negociações. Constituído pela zona de livre comércio e pela união aduaneira e sustentado pelo notável crescimento das trocas ao longo da queda das barreiras, o Mercosul pretende agora reduzir assimetrias e criar institucionalizações. Além de se tratar de uma escola e um degrau para o avanço multilateral, até mesmo pela diversidade cultural e legal incluída no processo, o Mercosul também constitui escala acrescida pela união de forças políticas que proporciona aos estados-parte nova importância para negociações externas conjuntas (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Nesse aspecto, as relações internacionais brasileiras são estáveis e positivas, e o bloco regional Mercosul não mostra evoluções relevantes (CALDAS; WOOD JR., 2007).

A Constituição brasileira de 1988 declara que é objetivo fundamental de o Brasil realizar cooperação entre os povos para o progresso da humanidade, numa formação multilateral. E que em nível regional o Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade Latino-Americana. Esses desígnios se somam à qualificação do Mercosul como formulação regional fortalecedora de posições para a inserção mundial (PENNA, 1996).

Não apenas a Constituição cumpre o papel de incentivar a inserção internacional do país, mas também medidas políticas mais recentes no sentido de atualizar e melhorar o sistema tributário e aperfeiçoar a estabilização trazida pelo

Plano Real têm sido implantadas (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008). Após a abertura comercial também foram aplicadas diversas medidas que visaram incentivar a realização de atividades internacionais por parte das empresas brasileiras (BAER, 2002).

Medidas vêm sendo tomadas no sentido de promover essa inserção comercial no mercado internacional. Uma recente e relevante atitude foi a criação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), realizada mediante edição da Medida Provisória 106, em 22 de janeiro de 2003. Tal documento estabelece como competência do órgão a promoção comercial de exportações, em conformidade com as políticas de desenvolvimento, em especial as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e de tecnologia (BRASIL, 2003c).

Finalmente, o Decreto nº 4.584 estabelece como competência da APEX a

execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica (BRASIL, 2003b).

Outros ditames constantes do Decreto referem-se ao enfoque de atuação do órgão, que determina incentivos às empresas de pequeno porte e à geração de empregos.

Os fatores políticos do contexto ambiental analisado foram resumidos no Quadro 3. Este relaciona as políticas de crescimento econômico à internacionalização de empresas pelos impactos que tiveram na história das transações internacionais brasileiras.

**Quadro 3: Fatores políticos do contexto ambiental, selecionados a partir da literatura analisada**

FATORES POLÍTICOS	
Gestão das políticas econômicas (desenvolvimento e estabilidade)	World Bank (2004)
Nível de estabilidade política	Caldas e Wood Jr. (2007)
Reformas tributária e comercial	Baer (2002), Trevino, Thomas e Cullen (2008)

Finalmente, o Quadro 3 cita, a título de reforço, “as reformas tributária e comercial”, como fatores políticos que, assim como os demais, vieram somar na

construção de um contexto político favorecedor da internacionalização das empresas.

Com o redirecionamento das intervenções governamentais para o incentivo à abertura de mercado e, conseqüentemente às exportações, tem-se esse fator como uma influência positiva ao contexto organizacional, que pode ser interpretado como uma atitude inicial de motivação da internacionalização.

“As políticas de crescimento econômico”, no mesmo sentido, vieram tornar o ambiente mais favorável aos investimentos externos no país e à realização de exportações. Elas partem de planejamentos do Governo que visam valorizar a pauta de exportações do país, além de propiciar facilidades a alguns setores, como as pequenas empresas, por exemplo.

Conforme foi relatado, o “nível de estabilidade política” atingido pelo Brasil após o período de reformas se mostrou significativo para que empresas considerem o país um destino seguro para os investimentos, assim como torna propícios os investimentos das empresas nacionais.

Isso está atrelado ao fator “existência de investimentos bilaterais”, uma vez que as reformas nas políticas econômicas e a estabilidade política nacional favorecem a crença, por parte dos investidores internacionais, de que o país cumprirá com a contrapartida de dar segurança aos recursos investidos.

Em síntese, a presente seção visou apontar os fatores políticos do contexto ambiental que influenciam a internacionalização de empresas. Tratou-se da terceira de três seções dedicadas à apresentação dos três fatores considerados influentes no processo de internacionalização das empresas. Estes fatores foram compilados no Quadro 4 (p. 38), que elenca os fatores que foram discutidos ao longo das três últimas seções, nas quais foram apresentadas os fatores externos, ou seja, originados de influências do contexto ambiental.

Para expor os fatores organizacionais, ou seja, a perspectiva que a organização tem da internacionalização, a próxima seção discorre sobre os recursos organizacionais que a literatura em negócios internacionais relaciona às estratégias de internacionalização de empresas.

**Quadro 4: Fatores ambientais influenciadores das estratégias de internacionalização, selecionados a partir da literatura analisada**

<b>FATORES AMBIENTAIS</b>		
<b>Sociais</b>	Opinião pública a respeito da inserção internacional das organizações	Goulart, Brasil e Arruda (1996)
	Comportamento oportunista por parte do empresariado brasileiro (avaliação positiva do mercado internacional)	Goulart, Brasil e Arruda (1996)
	Resistência doméstica	Mudambi e Navarra (2002)
	Nível educacional	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Aversão à incerteza	Hofstede (1980)
	Orientação de longo prazo	Hofstede (1980)
<b>Econômicos</b>	Concentração de renda da população	Furtado (1978)
	Inflação	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Câmbio	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Desenvolvimento econômico	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Economia informal	Caldas e Woody Jr, 2007
<b>Políticos</b>	Poder interventor do governo e políticas de crescimento econômico	Zhu, Hitt e Tihanyi (2006); Goulart, Brasil e Arruda (1996)
	Nível de estabilidade política	Mudambi e Navarra (2002); Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Existência de investimentos bilaterais (ou outros mecanismos de proteção legal e garantias para os investidores externos)	Trevino, Thomas e Cullen (2008)
	Reformas tributária, comercial e liberalização da contabilidade financeira	Trevino, Thomas e Cullen (2008)

## 2.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Os recursos organizacionais incluem os patrimônios, capacidades e processos organizacionais, informações, conhecimentos, entre outras propriedades controladas por uma organização e que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia (DAFT; WEICK, 1984).

Os aspectos ambientais referentes aos recursos materiais revelam que as organizações em uma indústria ou setor podem ser heterogêneas em termos dos recursos estratégicos que controlam. Nesse sentido, Barney (1991) afirma que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas, e então a heterogeneidade pode ser duradoura.

Várias são as classificações de recursos presentes na literatura (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991; GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Entretanto para os propósitos desta pesquisa, serão utilizadas as mesmas categorias de recursos definidas por Barney (1991, p.101), quais sejam, recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. Posteriormente (1996), esse autor define os recursos físicos como a tecnologia física utilizada, a planta organizacional, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Os recursos de capital humano dizem respeito a treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, *insights* dos gerentes e trabalhadores da empresa. E, por fim, o capital organizacional é constituído da estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, as próprias cultura e reputação da organização, além das relações informais entre os grupos da empresa ou entre eles e o ambiente.

Além da descrição das três categorias de recursos já mencionadas no trabalho de 1991, em 1996 Barney descreve os recursos financeiros, que incluem todos os tipos de recursos monetários utilizados durante a concepção e implementação das estratégias organizacionais.

Evidentemente, nem todos os recursos de capitais financeiro, físico, humano e organizacional são recursos estrategicamente relevantes. Alguns deles podem inclusive impedir que a organização conceba e implemente estratégias valiosas, enquanto outros podem levá-la a conceber e implementar estratégias que reduzem sua efetividade e eficiência (BARNEY, 1991).

Apenas alguns recursos organizacionais foram selecionados como objeto de investigação na presente pesquisa, em virtude de estarem mais intimamente ligados à implementação das estratégias de internacionalização. Nesse sentido, foram reunidos a partir da literatura em negócios internacionais os recursos organizacionais relacionados à inserção internacional das organizações, os quais estão dispostos no Quadro 5 (pág. 42). Nas próximas subseções são discutidos os conjuntos de recursos organizacionais relacionados à internacionalização de empresas.

### 2.2.1 RECURSOS DE CAPITAL FINANCEIRO

As organizações tendem a desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados onde os recursos requeridos combinam com suas capacidades de planejamento e produção. E em geral não há desacordos sobre o que constitui os recursos físicos e financeiros como há em relação à categoria de recursos intangíveis (ANDERSEN; KHEAM, 1998).

Quando a Abordagem Baseada em Recursos é aplicada, a organização é definida em termos de seus recursos e também de suas capacidades, mas não dos mercados aos quais se direciona. Dessa forma, esses mesmos aspectos são desenvolvidos e explorados, e seu potencial para significar vantagem competitiva sustentável é analisada pelos dirigentes (GRANT, 1991).

Chatterjee e Wernerfelt (1991) afirmam que os recursos financeiros, por serem mais flexíveis em termos de uso, podem ser alocados em qualquer tipo de diversificação de mercado. Tal afirmação corrobora a descrição que Barney (1996) faz dos recursos monetários, utilizados pelas empresas no planejamento e implantação das estratégias.

Ainda a respeito de recursos financeiros, Dörrenbacher (2000) caracteriza, entre os indicadores individuais de internacionalização, o total dos lucros operacionais das filiais localizadas no exterior como um indicador de desempenho das organizações internacionalizadas.

Além da medida dos lucros provenientes do exterior, o percentual desses mesmos lucros em relação ao total são utilizados por Eppink e Van Rhijn (1988) na mensuração da internacionalização de companhias de seguro holandesas. Os motivos identificados para a prospecção internacional dessas organizações foram a

saturação do mercado interno, intenção de diminuir os riscos de dependência do estável mercado interno, economias de escala e uma espécie de preparação para a constituição do mercado único europeu (União Europeia). O monitoramento dos lucros é justificado pela retirada estratégica dos negócios externos que apresentassem baixa taxa de retorno dos investimentos.

A mesma função tem o monitoramento da porcentagem de vendas realizadas no exterior em comparação com aquelas realizadas no mercado interno. Vários estudos (DANIELS; BRACKER, 1989; GERINGER; BEAMISH; DACOSTA, 1989; SULLIVAN, 1994; DÖRRENBACHER, 2000) fazem uso desse índice para verificar quão relevantes são as vendas alhures para a organização, ou seja, se os investimentos realizados nos mercados internacionais têm sido correspondidos.

Apesar dos indicadores “total dos lucros operacionais das filiais externas”, “percentual do lucro no exterior em relação ao total” e “porcentagem das vendas realizadas no exterior em relação ao total” remeterem a princípio a indicadores, argumenta-se que, neste trabalho, eles são concebidos como recursos monetários em função da classificação de Barney (1996), descrita anteriormente. Esse autor afirma que recursos monetários são aqueles passíveis de utilização para a execução de estratégias; portanto as receitas advindas das vendas, bem como os lucros delas provenientes, podem ter este objetivo.

**Quadro 5: Recursos financeiros selecionados a partir da literatura analisada**

RECURSOS FINANCEIROS	
Ativos financeiros	Barney (1996)
Soma dos pagamentos (operacionais) das filiais externas	Dörrenbacher (2000)
Percentual do lucro no exterior em relação ao total	Eppink e Van Rhijin (1988)
Porcentagem das vendas externas em relação ao total	Daniels e Bracker, (1989); Geringer, Beamish e daCosta (1989), Sullivan (1994), Dörrenbacher (2000)

A título do encerramento desta seção, o Quadro 5 propõe uma síntese dos recursos mencionados, de forma que os recursos selecionados para esta pesquisa ser melhor visualizados e, dessa forma, os pressupostos utilizados fiquem mais evidentes. A próxima subseção apresenta os recursos físicos, segunda categoria de recursos organizacionais presente neste estudo.

## 2.2.2 RECURSOS FÍSICOS

Barney (1996) entende como recursos físicos o acesso a matérias-primas, a localização geográfica, a planta organizacional, equipamentos e tecnologia física utilizada na organização.

O primeiro deles é considerado como fator de relevância para a internacionalização da organização uma vez que pode propiciar diferencial em termos competitivos no exterior.

Dörrenbacher (2000) e Curwen e Whalley (2006) classificam como indicadores estruturais de internacionalização a porcentagem de propriedades no exterior em relação ao total e à quantidade de subsidiárias no exterior. Nesse sentido, a localização geográfica constitui um recurso físico de relevância para a implementação das estratégias de internacionalização. Considera-se que o nível atingido em ambos esses indicadores apontam o comprometimento da estrutura organizacional com a estratégia de inserção internacional.

Os demais recursos físicos, planta organizacional, equipamentos e tecnologia física utilizada, são percebidos como recursos que auxiliam no processo de desenvolvimento e implantação das estratégias em geral. Portanto são considerados como relevantes à execução das estratégias de internacionalização e por tal razão estão compreendidos aqui.

**Quadro 6: Recursos físicos selecionados a partir da literatura analisada**

RECURSOS FÍSICOS	
Acesso a matérias-primas	Barney (1996)
Porcentagem das propriedades no exterior em relação ao total (de propriedades)	Dörrenbacher (2000); Curwen e Whalley (2006)
Número ou proporção de subsidiárias no exterior	

O Quadro 6 pretende finalizar a subseção dispondo os recursos físicos e os textos nos quais se baseiam. Na próxima seção, discorre-se a respeito dos recursos de capital humano, terceiro conjunto de recursos compreendido por esta pesquisa.

### 2.2.3 RECURSOS DE CAPITAL HUMANO

Quatro são os fatores organizacionais relacionados ao capital humano empregados na internacionalização das empresas pela literatura. A proporção entre o número de funcionários no país de origem e no exterior foi utilizada por Dörrenbacher (2000) e posteriormente por Curwen e Whalley (2006) como indicadores estruturais do comprometimento internacional da corporação. Na presente pesquisa este indicador foi classificado como “recurso de capital humano” em função dos pressupostos e categorias de recursos que Barney definiu e que aqui são tomados como norteadores.

O segundo recurso de capital humano a ser considerado é a orientação e a experiência internacionais da organização. A literatura referente à internacionalização de empresas sustenta que as diferenças nos conhecimentos das organizações são provenientes dos diferentes perfis de experiência internacional. As diferenças entre os conhecimentos pode ainda ser fonte importante de heterogeneidade entre as estratégias adotadas pelas empresas, especialmente na arena internacional (HENISZ; DELIOS, 2002).

Relacionado a esse recurso, tem-se “a proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor da organização” e a “experiência internacional dos dirigentes”. Segundo Dörrenbacher (2000), esse recurso constitui um indicador de internacionalização da empresa, especificamente em termos das características da estrutura de governança da corporação.

Relacionado a isso, tem-se o recurso de capital humano caracterizado como último fator organizacional. Sullivan (1994) caracteriza a orientação internacional dos administradores como atributo atitudinal da organização, e sua mensuração foi feita pela combinação entre as indicações internacionais feitas pela organização para o dirigente e pelo histórico de sua carreira, reportado pela companhia.

Curwen e Whalley (2006) também utilizaram a experiência dos dirigentes como atributo atitudinal. O método utilizado para mensuração foi a contagem do número de anos que o dirigente viveu no exterior, enquanto Dörrenbacher (2000) identificou três diferentes tipos de orientação em relação às organizações subsidiárias: etnocêntrico (orientação voltada ao país de origem), policêntrico (orientação voltada para o país anfitrião) e geocêntrico (orientação global).

Nesse entendimento, considera-se que a interface entre os recursos humanos da organização e o ambiente internacional influencia a internacionalização. O Quadro 7 elenca os recursos discutidos ao longo desta subseção, juntamente aos autores que mencionaram a importância de tais recursos para a internacionalização.

**Quadro 7: Recursos de capital humano selecionados a partir da literatura analisada**

RECURSOS DE CAPITAL HUMANO	
Razão entre o número de funcionários no país e no exterior	Curwen e Whalley (2006); Dörrenbacher (2000)
Orientação e experiência internacional	Henisz, Delios (2002)
Proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor	Dörrenbacher (2000)
Experiência internacional dos dirigentes	Sullivan (1994); Curwen e Whalley (2006), Dörrenbacher (2000)

A próxima subseção dedica-se a abordar a quarta e última categoria de recursos organizacionais. Os recursos de ordem organizacional apresentados, assim como os financeiros, físicos e humanos, se relacionam à internacionalização de empresas, de acordo com a literatura analisada.

#### 2.2.4 RECURSOS DE ORDEM ORGANIZACIONAL

Os recursos de ordem organizacional que Barney (1996) menciona como exemplos são: estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, a própria cultura da organização, sua reputação, além das relações informais entre os grupos dentro da empresa, como também entre eles e seu ambiente.

A estrutura organizacional é ponto central para o alcance de qualquer objetivo da empresa, é parte essencial na implementação de estratégias. Estudos de Donaldson (2000) baseados na perspectiva da teoria contingencial levaram Whittington (2003) a considerar que a melhor forma estrutural para a organização depende da particularidade enfrentada por ela em termos de demanda. Nessa conjuntura, as contingências-chave são: (a) tamanho organizacional; (b) tecnologia operacional; (c) ambiente organizacional; (d) estratégia de diversificação; e (e)

internacionalização.

Os aspectos estruturais da organização, portanto, precisam ser planejados de acordo com as contingências com as quais a organização se depara. A implicação disso para as organizações em termos de internacionalização está relacionada à quantidade de operações internacionais. Quanto maiores forem estas, mais se demanda adaptação às necessidades dos mercados locais. O processo de internacionalização exige ainda que a organização descentralize unidades em direção às áreas geográficas atendidas (WHITTINGTON, 2003).

Os aspectos estruturais e de processos das organizações são também alvo de análise pelos estudos em organizações. A ênfase dada pelas organizações modernas à formalidade, aos cargos, funções especializadas, regras, documentos e rotinas foram percebidas por Meyer e Rowan (1977) como guiadas pelas prescrições transmitidas pelos ambientes institucionais racionalizados em mais amplo espectro.

E a influência dos ambientes na estruturação das organizações levava estas a adotarem determinadas estruturas e processos em função de terem legitimidade nos ambientes altamente institucionalizados em que estavam inseridas e não pela eficiência produtiva que os acompanhava. Esse fenômeno foi intitulado “isomorfismo”, e diz respeito à semelhança estrutural que organizações que interagem frequentemente e estão sujeitas às pressões do mesmo ambiente passam a ter com o passar do tempo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Stinchcombe (1965 *apud* SCOTT, 2001) evidencia a afinidade entre a estrutura organizacional e as condições sociais e conclui que as condições ambientais da esfera social influenciam fortemente a estrutura. E, apesar de todas as organizações em campos ou setores institucionais estarem sujeitas aos efeitos dos processos institucionais dentro do contexto, todas não os experienciam da mesma maneira (SCOTT, 2001).

Whittington (2003) relata quatro contingências-chave para a escolha da estrutura organizacional adequada à estratégia de crescimento via internacionalização: (a) diversidade de produto estrangeiro; (b) porcentagem das vendas no exterior; (c) necessidade de coordenação e integração globais; e (d) necessidade de diferenciação nacional.

Entre os recursos organizacionais de ordem organizacional também está relacionada a cultura organizacional. Este conceito surgiu em fins dos anos 1970

(PETTIGREW, 1979) e embora se tenha mostrado de difícil definição e operacionalização, muitos autores concordam que a cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, normas e padrões compartilhados por pessoas nas organizações, os quais direcionam os indivíduos a padrões específicos de aumento do desempenho e resolução de problemas (RUIGROK, 2002).

As empresas com saliente processo de internacionalização têm cultura interna que valoriza a inovação, a busca da excelência e de uma posição sólida em termos de liderança no segmento. Elas identificam oportunidades para incremento e aperfeiçoamento constantes no mercado externo, fazendo da atuação internacional um processo de aprendizagem. Essa é uma tendência contemporânea que se tem verificado com o acirramento da concorrência e modernização das organizações (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Esse comportamento organizacional é coerente com a demanda do mercado internacional e demonstra que também internamente as empresas se preocupam com o aprimoramento contínuo.

Com relação ao comportamento de organizações de países latinos como o Brasil, verifica-se que os processos decisórios em empresas brasileiras são caracterizados por ampla interação social e envolvimento ativo de dirigentes de alto escalão, responsáveis pela maior parte das etapas, o que demonstra a presença de autoridade hierárquica. As tomadas de decisão foram classificadas como rápidas e baseadas em comportamentos oportunistas e informações de fácil obtenção. Mesmo que as práticas organizacionais sejam distintas de uma empresa para outra, a “cultura nacional e cultura organizacional estão inter-relacionadas”, visto que, inseridas no mesmo país, elas têm traços em comum, que resultam da cultura da sociedade em que estão fixadas (TANURE; DUARTE, 2006).

É ainda relevante apontar a presença de influências das práticas organizacionais americanas, que obviamente refletem valores da cultura americana e que vieram fazer parte da realidade organizacional brasileira na posição de um parâmetro a ser alcançado; porém em face das diferentes características existentes, a exemplo do individualismo americano e coletivismo brasileiro, muitas adaptações de práticas americanas às organizações brasileiras foram malsucedidas (TANURE; DUARTE, 2006).

Como último recurso capital de monta organizacional tem-se os relacionamentos informais que os grupos estabelecem dentro da empresa ou com

o ambiente. Também o relacionamento com firmas estrangeiras, uma vez que grupos de empresas melhor fortalecidas podem proporcionar às organizações as capacidades necessárias, pertencem a essa categoria (ZHU; HITT; TIHANYI, 2006).

Ainda no que concerne ao relacionamento entre os recursos e o processo de internacionalização das organizações, cabe mencionar que, sendo a internacionalização uma estratégia-chave de crescimento, inevitavelmente aumenta-se a necessidade em termos de recursos físicos ao passo que a organização aumenta a escala de operações.

**Quadro 8: Recursos de ordem organizacional selecionados a partir da literatura analisada**

RECURSOS DE ORDEM ORGANIZACIONAL	
Estrutura organizacional	Whittington (2003); Caldas e Wood Jr. (2007)
Valorização das operações internacionais	Errunza e Senbert (1984); Morck e Yeung (1991)
Relacionamento com firmas estrangeiras	Barney (1996); Zhu, Hitt e Tihanyi (2006)
Número de casos de envolvimento externo não-financeiro	Ramaswamy e Kroeck (1996); Dörrenbacher (2000)

Esse crescimento na escala operacional é seguido pela multiplicação da quantidade de níveis hierárquicos, de que surgem as especializações funcionais. Algumas atividades tendem a tornar-se mais centralizadas, enquanto outras são descentralizadas; o que evidencia que o crescimento não necessariamente levará à burocratização num sentido simplificado e negativo (WHITTINGTON, 2003).

O Quadro 8 representa uma síntese dos recursos de ordem organizacional apresentados por essa subseção, junto aos textos que os descrevem como relacionados à internacionalização de empresas.

A título de encerramento da subseção referente aos recursos organizacionais, são apresentados, no Quadro 9 (p. 48), as classificações dos recursos segundo Barney (primeira coluna), os recursos objeto da presente pesquisa, bem como os autores cujos trabalhos serviram de base para o delineamento desta seção do referencial teórico.

**Quadro 9: Recursos organizacionais influenciadores da estratégia de internacionalização, selecionados a partir da literatura analisada**

<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>		
<b>Recursos financeiros</b>	Ativos financeiros	Barney (1996)
	Soma dos pagamentos (operacionais) das filiais externas	Dörrenbacher (2000)
	Percentual do lucro no exterior em relação ao total	Eppink e Van Rhijin (1988)
	Porcentagem das vendas externas em relação ao total	Daniels e Bracker, (1989); Geringer, Beamish e daCosta (1989); Sullivan (1994); Dörrenbacher (2000)
<b>Recursos físicos</b>	Acesso a matérias-primas	Barney (1996)
	Porcentagem das propriedades no exterior em relação ao total (de propriedades)	Dörrenbacher (2000); Curwen e Whalley (2006)
	Número ou proporção de subsidiárias no exterior	
<b>Recursos humanos</b>	Razão entre o número de funcionários no país e no exterior	Curwen e Whalley (2006); Dörrenbacher (2000)
	Orientação e experiência internacional	Henisz e Delios (2002)
	Proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor	Dörrenbacher (2000)
	Experiência internacional dos dirigentes	Sullivan (1994); Curwen e Whalley (2006), Dörrenbacher (2000)
<b>Recursos organiz.</b>	Estrutura organizacional	Whittington (2003); Caldas e Wood Jr. (2007)
	Valorização das operações internacionais	Errunza e Senbert (1984); Morck e Yeung (1991)
	Relacionamento com firmas estrangeiras	Barney (1996); Zhu, Hitt e Tihanyi (2006)
	Número de casos de envolvimento externo não-financeiro	Ramaswamy e Kroeck (1996); Dörrenbacher (2000)

## 2.4. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de empresas tem-se apresentado ao longo das últimas décadas como campo de pesquisa de intensa atividade, pelo fato de a globalização fortalecer o envolvimento e comprometimento das organizações em atividades internacionais. O campo abrange ainda as interações das organizações com governos estrangeiros, concorrentes e funcionários (KOGUT, 2002).

Mais especificamente, essa linha de estudos tem seu desenvolvimento inicial atribuído a estudos na Economia, quando são realizados estudos de cunho quantitativo. Posteriormente, são empregadas perspectivas inspiradas em ciências humanas e sociais, que trazem aos estudos em internacionalização um foco mais amplo de análise. A partir de então, os estudos se estendem por inúmeros campos de pesquisa e tem início seu entrelaçamento com outras áreas de estudo.

Como se pode perceber, a atividade acadêmica nesta área tem-se desenvolvido amplamente, talvez estimulada em função dos interesses que a circundam. Estes interesses compreendem os negócios realizados, a preocupação com o aumento da eficiência e eficácia das operações empresariais, os interesses do governo (nos efeitos positivos que o processo de internacionalização das empresas pode acarretar para o país), entre muitos outros (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

E por isso, em estudos que concernem à análise profunda de estratégias de internacionalização, torna-se essencial analisar as esferas sociais, econômicas e políticas já que elas exercem constante influência sobre os atores relacionados à internacionalização de empresas (diretores das empresas, Governo, entidades de classe).

As escolhas de estratégia internacional são complexas e envolvem busca de vantagem competitiva provenientes, segundo Faulkner (2003), das escolhas relativas à configuração e à coordenação ao longo da cadeia de valor da organização. O importante na configuração ideal, de acordo com Porter (1986), é a localização das atividades da cadeia de valor; já na coordenação ideal os tipos e níveis de coordenação e o modo de estruturar a organização e seus sistemas devem apoiar a escolha configuracional da organização.

Sucintamente, pode-se entender internacionalização como resposta estratégica da organização traduzida no envolvimento dela em negócios

internacionais. E o ideal é que essa resposta estratégica tenha início no planejamento e estruturação que façam com que a organização suporte a nova demanda.

Nesse entendimento, considera-se que são diversas as estratégias de internacionalização adotadas pelas organizações e que elas podem direcionar-se ao comprometimento crescente. Em ordem crescente de comprometimento, podem manifestar-se das seguintes formas: investimento direto no exterior (IDE), exportação, exportação via agente, subsidiária comercial, subsidiária produtiva, *joint ventures* internacionais, importação, entre outras ações organizacionais.

Para que haja maior compreensão do que constitui o objeto desta pesquisa, estão relacionadas na próxima seção as abordagens teóricas que tratam das estratégias de internacionalização de empresas.

#### 2.4.1 ABORDAGENS TEÓRICAS EM ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Embora não tenha sido atingida unificação do corpo teórico em negócios internacionais (TOYNE, 1989), parece haver acordo a respeito de duas abordagens teóricas em internacionalização estabelecidas: econômica e comportamental, sobre as quais se discorre nas próximas seções.

##### **2.4.1.1 Perspectiva econômica**

A perspectiva econômica teve os primeiros trabalhos desenvolvidos por volta da década de 1960 com os estudos de Stephen Hymer (1976), que pesquisou as razões pelas quais empresas multinacionais investiam capital físico em países estrangeiros enquanto poderiam investir capital financeiro fracionado em diversos montantes a serem investidos em empresas e países diferentes. A vantagem adicional que levava ao investimento físico se sobrepunha aos custos adicionais de operar um empreendimento à distância e em ambiente de negócios desconhecido. Além disso, era preciso acreditar que tal vantagem adicional somente poderia ser

aproveitada por meio da posse e controle das operações (KOGUT, 2002).

Igualmente focados nas empresas multinacionais, os trabalhos de Vernon (1966, 1979) desenvolveram teoricamente a hipótese dos ciclos de produtos, segundo a qual as empresas somente investiam na produção em outros países motivadas pela suposição de que obteriam vantagem monopolística. Posteriormente, Vernon (1979) atualiza seus pressupostos, afirmando que mudanças em escala mundial levaram a maior alcance geográfico das empresas que estão envolvidas no desenvolvimento de novos produtos, e a redução da diferença entre os países desenvolvidos em que as multinacionais se localizavam.

Também é dado destaque para a oposição entre exportação e investimento direto no exterior entre as preocupações dos pesquisadores à época (CAVES, 1971).

A perspectiva econômica apresentou, mais especificamente na década de 1980, abordagem de internacionalização de empresas desenvolvida por Dunning (2001), denominada “Paradigma eclético”. O termo eclético refere-se ao fato de o constructo de análise da produção internacional ser baseado em três fatores: propriedade, localização e internalização, que em inglês correspondem aos termos “*ownership, location e internalization*”, cuja sigla, OLI, se tornou uma segunda denominação.

Sinteticamente, Dunning (2001) partiu dos pressupostos da teoria da internalização de Hymer (1976) no que concerne ao fator “propriedade”. Este fator diz respeito a algumas vantagens únicas que, de posse da organização, equilibram os custos adicionais da produção no exterior. Também identificou as características intransferíveis da economia que abriga as subsidiárias como proporcionando vantagens de “localização” (mão-de-obra barata, capital, materiais e outras matérias-primas; proximidade do mercado consumidor) na produção internacional das organizações multinacionais. Finalmente, o terceiro fator está atrelado às considerações que Hymer (1976) fez a respeito da “internalização” ou absorção de recursos e competências externos no intuito de beneficiar-se das vantagens que proporcionam.

#### 2.4.1.2 Perspectiva comportamental

Segue-se à perspectiva econômica uma abordagem de visão denominada perspectiva comportamental. O modelo básico incorpora pressupostos comportamentais e presume que a falta de conhecimento a respeito de mercados estrangeiros se torne um obstáculo à internacionalização. Nesse sentido, as organizações desenvolvem estratégias de inserção nos mercados externos que tenham menor risco e maior controle. Isso quer dizer que as operações internacionais iniciais das empresas são baseadas em estratégias de sondagem e aquisição de conhecimento sobre os mercados, segundo esta abordagem. Especificamente, a perspectiva comportamental observa o processo de internacionalização de empresas como produto de uma série de “decisões incrementais” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 23).

O modelo comportamental de internacionalização de empresas teve foco no desenvolvimento da firma individualmente e, em particular, na aquisição e integração graduais, e uso do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros, bem como no crescente comprometimento com esse mercado. Duas foram as direções abrangidas pelo modelo: crescimento do envolvimento da empresa em um único país estrangeiro e o estabelecimento sucessivo de atividades operacionais em novos países. Essas direções se orientam em função do nível de experiência organizacional em negócios internacionais.

O mecanismo básico que rege o processo de internacionalização segundo essa ótica está baseado em dois aspectos, que são compostos cada um de dois fatores (Figura 1). O aspecto do estado (ou estático) é formado pelo fator “conhecimento de mercado” e “comprometimento com o mercado”. O aspecto da mudança compreende os fatores “decisões de comprometimento” e “atividades correntes” (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Organizações com extensa experiência internacional em ambientes institucionais similares devem ter relativas vantagens em relação aos concorrentes menos experientes. Comparada a eles, a entrada das empresas mais experientes é mais rápida, as escolhas de níveis de investimento e tecnologia mais apropriadas e têm maior sucesso na administração de aliança, ou se tornam menos dependentes delas. A experiência ainda pode estar atrelada à maior probabilidade de

sobrevivência (HENISZ; DELIOS, 2002).

Entretanto, esta abordagem também é alvo de críticas referentes a sua replicabilidade em empresas de outros portes e sediadas em outros países, que não as grandes empresas suecas onde ela teve origem. Sullivan e Bauerschmidt (1990) pontuaram que o modelo de Upsalla era unicamente baseado no comportamento das empresas suecas e, portanto carecia de validade externa. Outro questionamento diz respeito à categoria de empresas *born globals*, empresas nascidas atuando internacionalmente e que, portanto, não atendem aos pressupostos comportamentais de internacionalização.

#### 2.4.2 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

Partindo do pressuposto de que as estratégias de internacionalização adotadas por determinada organização recebem influências do contexto ambiental, e que os recursos organizacionais propiciam e também restringem a implementação de tais estratégias; utiliza-se da perspectiva da escolha estratégica para auxiliar a análise do processo de internacionalização da empresa objeto de estudo.

Child (1997) afirma que essa perspectiva, em estudos organizacionais, foi definida como o processo pelo qual os dirigentes das organizações decidem sobre os cursos de ação estratégica. A escolha estratégica abrange análise do ambiente no qual a organização está operando, os padrões de desempenho impostos pelas pressões econômicas e o desenho da estrutura organizacional em si.

A escolha estratégica é visualizada como processo de estruturação (GIDDENS, 2003), pois concebe as estratégias como escolhas feitas pelos atores com base nas estruturas cognitivas dos agentes e da organização; e, simultaneamente, os níveis de intensidade da reestruturação variam de acordo com circunstâncias ambientais, características dos atores-chave e a relação entre eles. Os recursos organizacionais, nesse processo, atuam como limitadores e também como possibilitadores da escolha e implantação das estratégias de internacionalização, de acordo com a disponibilidade destes. Além dos recursos, outros fatores são mencionados como limitadores da escolha estratégica, como as estruturas cognitivas e relacionais das organizações.

A escolha estratégica é considerada um processo de estruturação pelos agentes, mediante suas ações, empenharem-se continuamente em modificar e redefinir as estruturas organizacionais de forma que elas admitam diferentes possibilidades de ação futura. “A escolha estratégica então apresenta uma perspectiva dinâmica de análise da relação entre a organização e seu ambiente” (CHILD, 1997, p. 60).

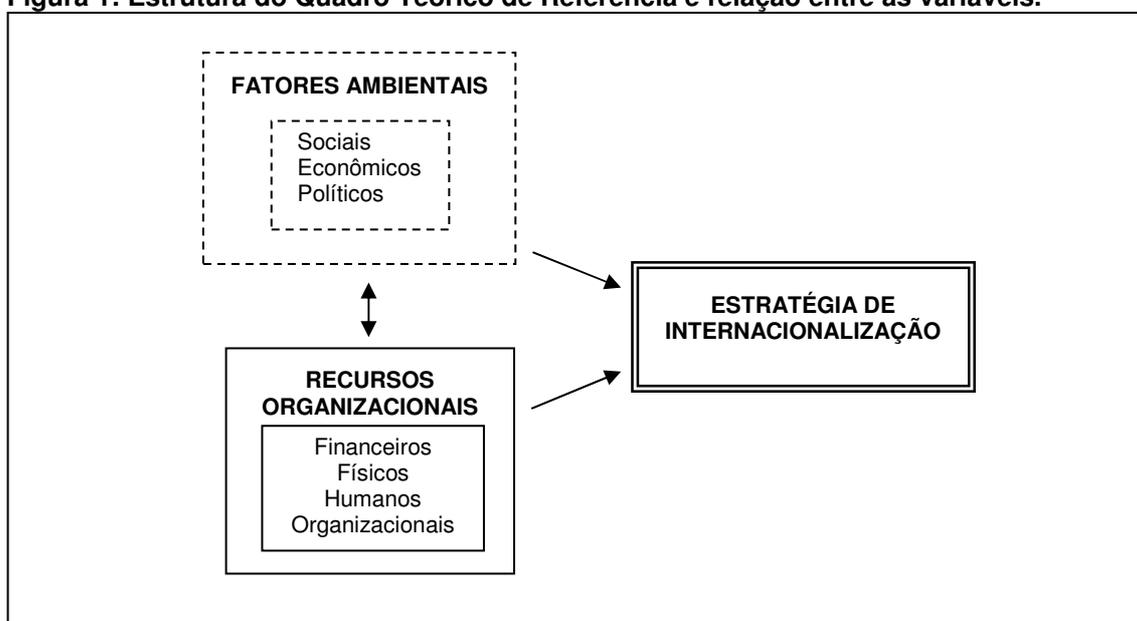
A análise da escolha estratégica oferece ainda contribuições particularmente importantes no que diz respeito à expectativa que o ambiente apresenta com relação ao desempenho organizacional. Nesse sentido, não apenas os grupos sociais internos à organização, mas também aqueles que se relacionam com ela, constituem influências no que concerne a imposição de critérios ou padrões pelo contexto ambiental. Na tentativa de adequar-se a tais critérios são desenvolvidas e implementadas estratégias que gerenciam os recursos internos como estrutura, recursos humanos ou uso de tecnologias, por exemplo. Outras possibilidades são a aquisição de recursos externos, disponíveis no ambiente.

A próxima subseção constitui tentativa de entrelaçar os principais conceitos e noções presentes no referencial teórico, no intuito de promover melhor compreensão inclusive do objeto de estudo desta pesquisa.

### 2.4.3 INTEGRANDO FATORES AMBIENTAIS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Seguindo a perspectiva institucional de análise, este estudo se propõe a analisar a influência do contexto ambiental e dos recursos organizacionais sobre o processo de implementação de estratégias de internacionalização. No que concerne aos fatores de influência ambiental, a análise será focada naqueles de cunhos social, econômico e político. O modelo integrativo apresentado pela Figura 1 apresenta as relações entre as variáveis sob análise.

**Figura 1: Estrutura do Quadro Teórico de Referência e relação entre as variáveis.**



O pressuposto subjacente ao desenho apresenta a implementação de estratégia de internacionalização como influenciada pelo contexto ambiental e pelos recursos organizacionais, em conformidade com a visão apresentada pela abordagem sociológica das instituições. Tendo uma perspectiva mais reflexiva a respeito das organizações, os sociólogos que empregam esse pressuposto têm influenciado extensamente outras ciências sociais, especialmente as ciências administrativas (RUIGROK, 2002).

Em função da complexidade da literatura sociológica, torna-se também trabalhoso operacionalizar os conceitos sociológicos nas ciências administrativas.

Isso justifica a discussão que se segue de alguns conceitos presentes neste estudo.

Primeiramente, a inspiração para a construção da referida estrutura do Quadro Teórico de Referência vem do estudo que Machado-da-Silva e Seifert Junior (2004) realizaram com o intuito de construir um modelo para a análise de estratégias de internacionalização de empresas. Este modelo parte do pressuposto de que as estratégias de internacionalização são delineadas a partir da cognição dos membros da organização, e esta é influenciada por pressões do contexto ambiental e pela disponibilidade de recursos (financeiros, físicos, humanos e administrativos) na empresa.

Ainda no que tange as semelhanças entre o modelo mencionado e a estrutura adotada pela presente pesquisa, ambos assumem que existem fatores ambientais que exercem influências sobre a estratégia de internacionalização. Esses fatores seriam as pressões isomórficas, as quais podem se dar por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos. A título de exemplificação, os mecanismos coercitivos poderiam ser ações governamentais que regulem as atividades das indústrias de alimentos. Os mecanismos normativos, de acordo com Seifert Junior (2004), podem abranger as expectativas que as empresas têm para com seu processo de internacionalização. E, finalmente, os mecanismos miméticos estão relacionados à utilização de uma estratégia comum a um grupo de empresas do mesmo setor, como por exemplo, a formação de cooperativas de exportação.

Nesse sentido, a partir da definição que Berger e Luckmann (2002) formularam para instituições, como tipificações recíprocas de ações habitualizadas realizadas por tipos de atores, depreende-se que essas tipificações referem-se a significados compartilhados entre os atores constituintes, que nas organizações sob investigação traduzem-se em padrões de resolução de problemas que esses atores desenvolvem em resposta a estímulos externos.

Muitos sociólogos observam as instituições como socialmente construídas e como tendo, não obstante, estruturas estáveis. Giddens (2003) considera que a continuidade de práticas presume flexibilidade, que por sua vez somente é possível mediante a continuidade de práticas que se tornam as mesmas através do espaço e do tempo. Assim, os atores inseridos em dado contexto têm 'consciência prática' de dar seguimento nas rotinas da vida social. E o conhecimento que os atores têm das regras implícitas e explícitas efetivamente estruturam e reproduzem as práticas

sociais.

A teoria institucional tem-se projetado com destaque nos estudos em administração (RUIGROK, 2002), tanto nos moldes do velho institucionalismo quanto do novo (POWELL; DIMAGGIO, 1991). O velho institucionalismo tinha foco nos valores conflitantes, questões de poder e simbolismo no nível individual das organizações (SELZNICK, 1957). O novo institucionalismo mescla elementos de Meyer e Rowan (1977), Pfeffer e Salancik (1978 *apud* RUIGROK, 2002) e Giddens (2003); e examina os hábitos, rotinas e legitimidade em resposta à imersão das organizações no ambiente.

Tanto o 'velho' como o novo institucionalismo reagiram aos modelos de organização de visão racionalista, e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente. Simultaneamente, valorizaram o papel da cultura na constituição das organizações (CARVALHO; VIEIRA; DIAS, 1999).

E uma importante noção presente nos estudos em administração realizados tendo como pano de fundo os pressupostos neoinstitucionalistas é a do "isomorfismo", concebido como fenômeno que leva as organizações a se tornarem cada vez mais semelhantes em função de pressões institucionais externas, normas e expectativas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). É importante esclarecer aqui que o isomorfismo está concebido na estrutura do trabalho, pois compõe o contexto ambiental que cerca o ambiente.

Entre outras observações que a perspectiva institucional faz da constituição da sociedade, tem-se a recursividade das atividades sociais; pois o domínio básico de estudo das ciências sociais não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço. Elas são criadas por atores sociais e continuamente recriadas por eles (GIDDENS, 2003).

Tendo esses pressupostos como norteadores na análise do processo de implementação de estratégias de internacionalização, o presente estudo tem como variáveis independentes os fatores ambientais (sociais, econômicos e políticos) e os recursos dos quais a organização se utiliza para a implementação dessas estratégias. A variável dependente consiste na estratégia de internacionalização adotadas pela empresa Nutrimental, no período de 2005-2008.

Para isto, os aspectos a serem analisados são a influência dos fatores sociais, econômicos e políticos do contexto ambiental, bem como dos recursos

organizacionais, no processo de implementação da estratégia de internacionalização da empresa objeto de estudo.

Uma vez apresentados os principais conceitos e noções que guiam o tema em estudo, bem como as variáveis em análise e os aspectos que serão analisados, o próximo capítulo deste projeto destina-se à apresentação da proposta de procedimentos metodológicos empregados para a conclusão da etapa empírica de pesquisa. Os procedimentos são compostos por perguntas de pesquisa, definições constitutivas e operacionais, delineamento de pesquisa entre outras delimitações necessárias à execução da coleta, tratamento e análise dos dados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de pesquisas é considerado um meio de se obter conhecimento sobre um objeto de estudo em particular. Para isso, é necessário que as descobertas sejam efetuadas mediante utilização e aplicação de metodologias. O papel do método é assegurar que o estudo seja replicável, e possa também oferecer confiabilidade. O método adotado é definido pelas concepções, interesses e propósitos da pesquisa (TAYLOR; BOGDAN, 1998).

O presente capítulo dedica-se a explicar os procedimentos metodológicos utilizados durante a investigação da influência que fatores ambientais e recursos organizacionais têm sobre o processo de implementação da estratégia de internacionalização em uma empresa de grande porte da cidade de São José dos Pinhais, a Nutrimental S.A.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente seção exhibe as perguntas de pesquisa, formuladas a partir dos objetivos geral e específicos; as variáveis de análise do presente estudo, além das definições constitutivas e operacionais das variáveis entre outras definições de termos relevantes.

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Partindo-se da premissa de que a estratégia de internacionalização é influenciada por fatores concernentes ao contexto ambiental e pelos recursos organizacionais, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa a partir dos objetivos específicos do estudo:

- Qual é a estratégia de internacionalização adotada pela empresa Nutrimental?
- Quais os principais aspectos sociais, econômicos e políticos do contexto ambiental em que a empresa Nutrimental está inserida?
- Quais são os recursos organizacionais de capital financeiro, físico, humanos e de ordem organizacional, disponíveis na empresa Nutrimental?
- Como os fatores ambientais e os recursos organizacionais influenciaram a implementação das estratégias de internacionalização na empresa

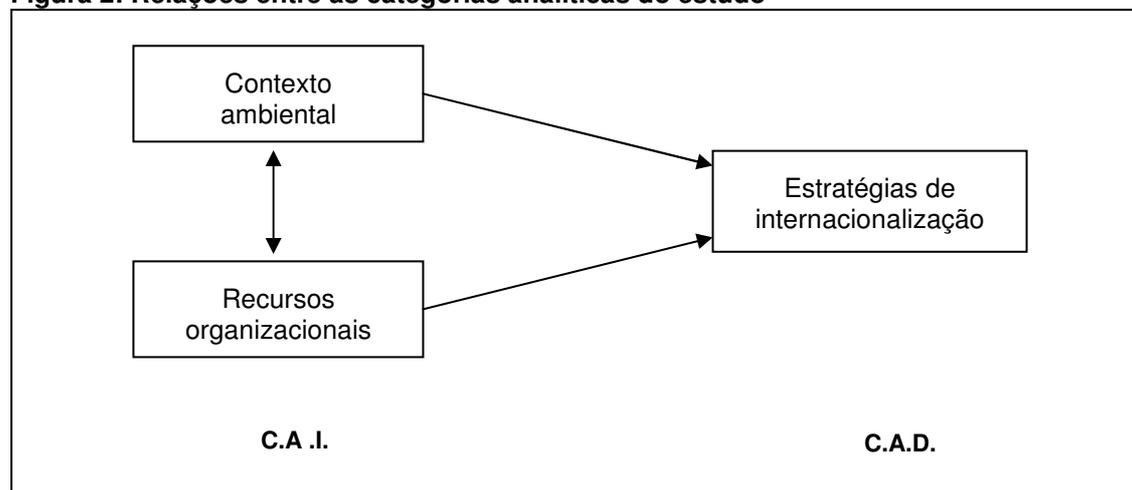
Nutrimental?

### 3.1.2 Apresentação das categorias analíticas e suas relações

Considerando a problemática de pesquisa que motiva este estudo, apresentam-se as seguintes categorias analíticas e, logo adiante, a relação entre elas, representada na Figura 2.

- a) categoria analítica dependente (CAD): estratégia de internacionalização adotada pela Nutrimental;
- b) categorias analíticas independentes (CAI): contexto ambiental e recursos organizacionais;

**Figura 2: Relações entre as categorias analíticas do estudo**



### 3.1.3 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

Apresentam-se, a seguir, as definições constitutivas e operacionais que fundamentam a análise da inter-relação entre as variáveis pesquisadas.

#### **Contexto ambiental**

D.C.: é o conjunto de todos os fatores do contexto no qual as organizações estão inseridas, o qual as influencia e é por elas influenciado. Foi verificado com base nas noções de ambiente técnico e ambiente institucional da dimensão contexto ambiental (PREDEBON, 2003; SEIFERT JR., 2004). Além disso, foram considerados dois níveis de análise do contexto ambiental: nacional e

internacional, para os quais foram apontados fatores sociais, econômicos e políticos.

D. O.: foi caracterizado a partir da análise de conteúdo de jornais e periódicos de grande circulação, periódicos setoriais e acadêmicos, livros recentes a respeito do contexto histórico brasileiro e internacional, bem como outras fontes constantes dos Anexos 3 e 4.

### **Fatores sociais**

D.C.: diz respeito às propriedades que estruturam o sistema social no qual as empresas estão imersas, possibilitando a existência de práticas sociais (GIDDENS, 2003).

D.O.: foi verificado com base nas propriedades relacionadas aos fatores sociais que são relacionados à estratégia de internacionalização de empresas, os quais foram identificados ao longo da Seção 2.1 do Referencial Teórico.

### **Fatores Econômicos**

D.C.: diz respeito ao papel constitutivo que a alocação dos recursos assume na estruturação de totalidades sociais (GIDDENS, 2003).

D.O.: foi verificado com base nas propriedades relacionadas aos fatores econômicos que estão relacionados à estratégia de internacionalização de empresas, os quais foram identificados ao longo da Seção 2.2 do Referencial Teórico.

### **Fatores Políticos**

D.C.: diz respeito às propriedades do funcionamento do aparelho do Estado (GIDDENS, 2003). Na presente pesquisa, é dada ênfase à estruturação política para inserção da economia brasileira no mercado internacional, às políticas nacionais de incentivo ao Comércio Exterior, assim como às propriedades dos aparelhos de regulação do comércio internacional.

D.O.: foi verificado com base nas propriedades relacionadas aos fatores políticos que estão relacionados às estratégias de internacionalização, os quais foram verificados ao longo da Seção 2.3 do Referencial Teórico.

### **Recursos organizacionais**

D.C.: são atributos de propriedade ou controle da organização entendidos como meios passíveis de utilização na concepção e implementação de estratégias. Neste sentido, podem ser considerados recursos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1996). Nesta pesquisa serão considerados os recursos significantes e relacionados diretamente às estratégias de internacionalização da empresa analisada, que são os seguintes:

- Recursos de capital financeiro: ativo financeiro, soma dos pagamentos (operacionais) das filiais externas, percentual do lucro no exterior em relação ao total, porcentagem das vendas externas em relação ao total.
- Recursos físicos: acesso a matérias-primas, porcentagem das propriedades no exterior em relação ao total, número ou proporção de propriedades no exterior.
- Recursos de capital humano: razão entre o número de funcionários no país e no exterior, orientação e experiência internacional, proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor, experiência internacional dos dirigentes.
- Recursos de capital organizacional: estrutura organizacional, valorização das operações internacionais, relacionamento com firmas estrangeiras, número de casos de envolvimento externo não-financeiro.

D.O.: foram verificados mediante a análise de informações de fonte secundária (documentos organizacionais) e pela análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com dirigentes e funcionários responsáveis pelas atividades de Comércio Exterior, na organização objeto de análise.

### **Estratégia de internacionalização**

D.C.: Ações organizacionais diretamente relacionadas à expansão internacional, desenvolvidas com base na cognição dos integrantes da empresa, em especial dos dirigentes de nível estratégico, em face das pressões do contexto ambiental e dos recursos internos disponíveis na organização (SEIFERT JR., 2004).

D.O.: Serão verificadas mediante análise de dados de fontes secundárias (documentos da organização) e pela análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com dirigentes de nível estratégico e funcionários responsáveis pelas atividades de Comércio Exterior, na organização objeto de análise.

### 3.1.4 Definição de outros termos relevantes

#### - Internacionalização

Compreende o processo pelo qual a organização realiza inserção nos mercados externos, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou mesmo da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países.

#### - Contexto nacional

Pode ser compreendido como aquele que, no conjunto das organizações, define um nicho competitivo. O contexto nacional é objetivamente considerado e resultante do fluxo de troca de bens e serviços entre as empresas atuantes em uma única nação.

#### - Contexto internacional

Pode ser compreendido como aquele que circunscreve o conjunto de organizações atuantes no mercado internacional. Essas organizações participam do fluxo internacional de bens e serviços via compra ou venda de mercadorias.

## 3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção explica como se deu o delineamento da pesquisa, e como foi realizada a escolha da amostra e da população entrevistada, assim como seleção das técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa constitui-se como um estudo de caso, que, segundo Yin (2005), trata-se de uma investigação em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A idéia fundamental deste delineamento reside no fato de que houve uma única unidade de análise, avaliada em seu contexto real, com a intenção de evidenciar os limites entre o

fenômeno e o contexto. A escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa é justificada pelo fato de as conclusões analíticas serem mais contundentes e pela possibilidade de o pesquisador utilizar múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005).

A convergência de informações oriundas de fontes diferentes foi feita por processo de triangulação, que permitiu investigar a ampla diversidade de questões históricas presentes no processo de internacionalização da Nutrimental S.A.

A natureza da presente pesquisa foi descritivo-explicativa, com o uso da técnica de investigação de análise documental e da análise de conteúdo, que se adequaram aos propósitos desta pesquisa.

A análise documental foi utilizada para examinar as informações provenientes da pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa abrangeu a busca de informações publicadas na mídia (jornais, revistas e periódicos) a respeito da empresa e do setor ao qual ela pertence. A técnica de análise se propôs auxiliar na determinação do modo como a sociedade percebe a empresa e o setor correlato.

Já a análise de conteúdo foi utilizada para analisar os arquivos documentais que a empresa construiu ao longo de seu processo de inserção internacional, bem como as transcrições das entrevistas. No que diz respeito aos arquivos referentes às atividades internacionais realizadas, foram analisadas as características destas e as circunstâncias nas quais ocorreram. Tais escritos apresentaram a perspectiva adotada pela empresa ao observar o contexto ambiental em que está inserida assim como os recursos que detém. Quanto às entrevistas, a análise de conteúdo foi utilizada para determinar os elementos fundamentais pelos dirigentes e funcionários relacionados ao processo de internacionalização da empresa.

Sendo as categorias analíticas referentes ao presente momento, a perspectiva de estudo será de corte seccional com avaliação longitudinal. Quanto ao nível de análise, este é organizacional e a unidade de análise são os atores sociais relevantes da organização analisada. Esta escolha justifica-se pelos objetivos da pesquisa, que buscou analisar o processo de implementação de estratégias de internacionalização e as influências oriundas do contexto ambiental e dos recursos organizacionais sobre o processo.

### 3.2.2 População e amostragem

A população-alvo da pesquisa é composta pelos atores sociais relevantes, que foram os dirigentes de nível estratégico da organização em estudo. A amostragem desses indivíduos foi feita de acordo com a estratégia de coleta completa em pesquisa qualitativa. Para que tal metodologia seja aplicada Flick (2004) define que é necessário limitar a amostra por certos critérios, os quais delimitam a totalidade de indivíduos a serem investigados. Dessa forma, além de todos os indivíduos estudados estarem relacionados ao objeto de estudo, todos os casos estarão integrados. Na presente pesquisa, isso abre a possibilidade de que a entrevista de determinado ator organizacional confirme as informações passadas por outro, uma vez que todos estão originalmente ligados à Nutrimental.

O conjunto dos atores a serem entrevistados foi identificado através das atas de reuniões e da análise de conteúdo de uma pré-entrevista, realizada com a Gerente de Comércio Exterior. Os demais entrevistados foram as pessoas que exercem os seguintes cargos:

- Presidente
- *Controller*
- Diretor de Produção e *Supply Chain*
- Analista de Gestão de Pessoas
- Assistente *Trade Marketing* Internacional

Dessa forma, os atores entrevistados foram selecionados em caráter intencional, o que quer dizer que somente os atores relevantes no processo de definição e implementação das estratégias de internacionalização foram abordados. Em função de a Nutrimental possuir um pequeno departamento de Comércio Exterior, foram entrevistadas os funcionários aí locados, além dos dirigentes que, de acordo com as atas de reunião, tiveram participação no processo de inserção internacional da empresa.

O objetivo é verificar quão inserida ela está no mercado internacional, e como o contexto ambiental e os recursos organizacionais influenciaram na definição e implementação da estratégia de internacionalização adotada. E a escolha de um estudo de caso único deu-se em virtude do aprofundamento necessário nesta pesquisa, podendo ser posteriormente replicado.

### 3.2.3 Coleta dos dados

Para o atendimento dos propósitos desta pesquisa e dos procedimentos metodológicos adotados foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados em primeiro momento, e tiveram dois fins distintos. A contextualização do ambiente em que a Nutrimental está situada foi o primeiro deles. A coleta dos dados secundários foi realizada por meio da análise de documentos, legislação, relatórios da organização, atas de reuniões, jornais, ofícios, entre outros. O objetivo desta etapa era coletar informações a respeito do contexto ambiental nacional e internacional da indústria de alimentos.

Num segundo momento, buscou-se informações nas mesmas fontes a respeito da Nutrimental, na tentativa de verificar a imagem que a sociedade tem da empresa. A seguir, mediante autorização, foram analisados documentos organizacionais relacionados à internacionalização da empresa. Essa análise objetivou realizar uma primeira aproximação, durante a qual fosse possível conhecer características gerais da empresa, dos procedimentos utilizados para internacionalização. Num segundo momento esta análise permitiu também identificar os atores organizacionais atuantes durante o processo de internacionalização.

Os dados secundários foram organizados no programa MS - Office Excel. As informações obtidas nesta coleta auxiliaram na elaboração da entrevista semiestruturada.

Os dados primários foram registrados através de gravações das entrevistas e posterior transcrição para um editor de texto. Eles foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e funcionários responsáveis pela realização de atividades internacionais na organização.

Dado o tipo de amostragem dos entrevistados e o nível de conhecimento que têm, esse tipo de coleta de dados pode ser classificada, de acordo com Flick (2004), como “entrevista com especialistas”. Nesse tipo de entrevistas o roteiro de questões tem papel essencial, por direcionar a investigação de informações potencialmente relevantes.

As entrevistas foram realizadas no período de 19 de novembro a 22 de dezembro de 2008. O período de tempo que separou a primeira da última entrevista se deveu à susceptibilidade da pesquisadora aos horários

disponibilizados pelos entrevistados.

#### 3.2.4 Análise dos dados

De acordo com a problemática da pesquisa apresentada e com os procedimentos metodológicos adotados, admitiu-se a unidade de análise e nível de análise organizacionais. Os procedimentos a serem adotados para a análise e tratamento dos dados tiveram natureza descritivo-qualitativos.

Os dados primários foram obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de encontrar relação entre o contexto ambiental, os recursos organizacionais e a estratégia de internacionalização adotada. A análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas para análise de comunicações, capaz de dispor de informações sobre o comportamento humano através de uma fonte documental, que permite gerar conhecimentos de produção e de recepção de mensagens, por meio de procedimentos que descrevem o conteúdo dos documentos analisados (BARDIN, 1994).

Os dados secundários foram obtidos através da técnica de análise documental e de conteúdo, conforme foi descrito acima; e estes dados precedem de documentos, jornais, relatórios entre outros. A análise documental consiste em uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num momento posterior, sua consulta e referência (BARDIN, 1994).

Também foi utilizada a técnica de triangulação, que alinhou informações oriundas de múltiplas fontes de evidências. Essa é a característica central de estudos de caso, e é fundamental para a construção de entendimentos de fenômenos complexos (YIN, 2005) Tem sido considerada um processo de utilização de múltiplas percepções para clarificar significados, verificando a “repetibilidade” de uma observação ou interpretação (STAKE, 2005, p. 453-4).

Os métodos de análise empregados foram a análise de conteúdo e a análise documental. O protocolo de análise utilizado passou pelos seguintes procedimentos:

- Inicialmente foram reunidas informações provenientes da mídia, para deter o maior número possível de informações sobre a empresa, seu setor, e a

realização de atividades de comércio exterior neste contexto ambiental.

- Na segunda etapa foi realizada a análise documental, que intencionou relacionar informações sobre a empresa que pudessem informar o histórico do processo de inserção internacional, além de apresentar a estrutura organizacional e outras características essenciais ao estudo, como os recursos dos quais esta dispõe. Como última utilidade, a análise dos documentos permitiu que se economizasse o escasso tempo das entrevistas, pois informações contidas nos documentos não participaram dos roteiros de entrevistas.
- Em seguida, conhecendo o maior número possível de características da empresa, partiu-se para a adaptação do roteiro original de questões para que não se gastasse parte da entrevista questionando informações constantes nos documentos.
- E, como última etapa, foram feitas as entrevistas e as observações não-participantes. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição, o que permitiu que os trechos referentes aos temas pesquisados fossem selecionados, classificados e marcados.

### 3.2.5 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

No que tange às facilidades e dificuldades na coleta de dados, algumas considerações são pertinentes.

Em relação à coleta de dados secundários, deve-se dizer que este estudo recebeu importante contribuição de outras dissertações delineadas de maneira semelhante, que tinham também foco em empresas inseridas no setor de alimentos. Estes trabalhos contribuíram apontando fontes de informações relevantes.

Muitas das dificuldades encontradas no processo de coleta de dados secundários são similares às reportadas pelos colegas. Ou seja, à medida que se restringe o nível analítico, menor quantidade de informações específicas são encontradas.

Nesse sentido, tem destaque o amplo acesso a materiais referentes ao setor alimentício em nível internacional. No contexto nacional, significativo volume de

informações é divulgado na Internet por órgãos oficiais, como BNDES, IBGE e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Entretanto, a maior parte dos estudos publicados refere-se a cadeias produtivas específicas, e não à indústria de alimentos como um todo.

Em relação à escolha da empresa, foi feito contato com diversas empresas de grande porte localizadas na Região Metropolitana de Curitiba, que atendiam ao critério de possuir histórico de internacionalização superior a 10 anos.

Após resposta da Nutrimental, que demonstrou interesse em participar da pesquisa, surgiram dificuldades em termos de acesso aos documentos necessários à pesquisa e agendamento das entrevistas. A respeito do agendamento, argumentou-se que o fim de ano é um período de encerramento das atividades do ano vigente e planejamento das atividades do próximo ano.

Não obstante estas dificuldades, a realização das entrevistas foi facilitada pela recepção e extensa colaboração dos funcionários entrevistados. A maioria deles expôs informações de nível aprofundado sobre o histórico de internacionalização da Nutrimental, assim como puderam explicar minúcias sobre as decisões tomadas durante a implementação das estratégias.

### 3.2.6 Limitações da pesquisa

Esta seção destaca as limitações relativas ao desenvolvimento da pesquisa. A primeira limitação consiste em destacar que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, no sentido de reforçar os pressupostos teóricos nos quais o estudo se baseia.

A segunda refere-se à coleta de dados primários. As entrevistas foram realizadas com pequeno e seletivo número de pessoas, o que reduz a quantidade de diferentes percepções às quais a pesquisadora teve acesso.

Com relação ao processo de análise e definição dos elementos do contexto ambiental, por não se encontrarem na literatura procedimentos específicos para o desenvolvimento dessa etapa de pesquisa, optou-se por seguir e adaptar metodologias utilizadas por outros autores em trabalhos similares (GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; SEIFERT JUNIOR, 2004). Dessa forma, coube à autora realizar um levantamento das publicações de interesse e selecionar

aquelas que atendiam aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, a seleção e a análise dos materiais consultados seguiram uma classificação de acordo com o julgamento da autora deste trabalho, sendo passível de controvérsia.

Apresentadas as limitações da pesquisa, como última subseção da seção que apresenta os procedimentos metodológicos, passa-se ao primeiro capítulo dedicado à exposição dos resultados encontrados.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I

Este capítulo visa apresentar a primeira parte da descrição e análise dos dados, discutindo os fatores influentes, nacional e internacionalmente, no desempenho da empresa analisada.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO INTERNACIONAL

A presente seção visa discutir o contexto do comércio internacional nas últimas décadas. Para isso, a seção foi dividida em duas partes: a primeira apresenta as características gerais do cenário internacional e a segunda trata especificamente dos fatores que influenciam a indústria internacional de alimentos.

O processo de globalização tem, sem dúvida alguma, levado a um sistema mais complexo de interdependência entre economias nacionais (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004). As transações de mercadorias e investimentos, assim como os fluxos de informações entre eles são crescentes. Os avanços conseguidos com o desenvolvimento de novas tecnologias em comunicação, eletrônica, informática, por exemplo, influenciaram em grande monta esse processo.

Nesse sentido, o comércio exterior vem expandindo seus limites e conectando mais os países que dele participam. É importante mencionar o papel central que as empresas multinacionais têm nesse processo, uma vez que influenciaram, ao longo do tempo, o aumento da escala de tecnologia, o surgimento de alianças estratégicas, a emergência de um mundo conectado eletronicamente, e o aumento da importância dos atores transnacionais na sociedade civil (KOBRIIN, 2005).

O processo de interconexão e estreitamento de relações entre as empresas ao redor do mundo acaba fazendo com que as empresas multinacionais sejam classificadas como globais. Entretanto o mundo em que essas empresas multinacionais se encontram é mais internacional do que global, uma vez que se manifesta por meio de uma composição de territórios e fronteiras. Um mundo globalizado, segundo Albrow, seria aquele onde o processo de

globalização já transcendeu a economia, e imerge também os processos sociais, culturais e políticos numa ordem global (KOBIN, 2005).

Globalização implica ainda profunda integração e inter-conectividade, redes de relacionamentos entre organizações heterogêneas em termos sociais, culturais, políticos e econômicos (HELD *et al*, 1999). A profunda integração e, em consequência a dependência mútua existente entre as empresas multinacionais decorre da coordenação internacional de fluxos financeiro-econômicos. E, em função do difícil, porém necessário controle sobre esses sistemas, as empresas e o governo acabam aproximando-se devido à crescente dependência que ambos têm dos recursos escassos controlados por essas empresas (KOBIN, 2005). De um lado, o governo se esforça para manter o nível de emprego, enquanto por outro as empresas são coagidas pelo poder regulamentar que as políticas do governo detêm.

A relevância da comunicação entre os atores transnacionais e a sociedade civil fez crescer vertiginosamente o uso da Internet e da rede mundial de computadores. Assim, espaço e distância deixaram de ser barreiras ao contato entre grupos de interesse e organizações. Vislumbrando a nascente oportunidade, mercados e multinacionais estão migrando para o espaço virtual via comércio eletrônico, que tem taxas crescentes tanto nas relações negócio-consumidor (B-to-C), quanto negócio-negócio (B-to-B). Ainda existem, entre as perspectivas abertas pela Internet, empresas de países em desenvolvimento que substituíram os negócios tradicionais, e passaram a utilizar a Internet e novos canais de distribuição (GROSSE, 2001).

Essas facilidades incentivam ainda mais as empresas que realizam negócios internacionais a realizarem investimentos no exterior. Talvez a realização de investimentos seja mais estimulada do que a própria transação de mercadorias no mercado internacional. A partir de então surgem riscos que devem ser monitorados pelos países receptores dos investimentos. Quando empresas estrangeiras investem em determinado país, elas estão fisicamente transferindo recursos de um lugar para outro, levando com elas empregos, tecnologia, taxas e fornecedores que sua operação requer. O impacto disso é tão determinante em termos econômicos que muitos países costumam investir consideráveis quantias de dinheiro na tentativa de persuadir os investidores internacionais a permanecerem (SPAR, 2001).

Os subsídios governamentais podem ter como finalidade também o financiamento das exportações, em especial dos produtos agrícolas. Junto ao apoio através de contratos públicos, os subsídios permanecem grandes distorções do comércio internacional e das condições de acesso ao mercado. Apenas um pequeno número de empresas dos países em desenvolvimento tem as capacidades produtiva, financeira e gerencial para participar do processo de globalização em pé de igualdade ou para aspirar a se tornarem líderes no mercado internacional em suas áreas de atuação. A título de ilustração, apenas 10 empresas de quatro países em desenvolvimento figuram entre os 200 maiores grupos industriais do mundo (SUPPER, 2001).

Entre outras medidas governamentais adotadas para influenciar o desempenho do comércio exterior, utilizam-se políticas de comércio exterior como controles de exportação, medidas protecionistas, regras para Investimento Direto no Exterior (IDE), controles de capital, regulação, medidas antitruste entre as políticas domésticas mais vigentes (SPAR, 2001). A seguir discorre-se mais profundamente sobre elas.

Os controles de exportação estão entre as mais antigas ferramentas da política internacional. Trata-se de leis federais que proíbem a exportação ilícita de mercadorias ou informações por motivos de segurança nacional ou proteções do mercado internacional (SPAR, 2001). As justificativas podem ainda ser atribuídas ao potencial militar dos artigos, a questões de proteção econômica, a preocupações governamentais com relação ao país de destino, ou mesmo ao fim que será dado ao artigo exportado. Sanções desse tipo foram administradas pelos EUA aos seguintes países: Balcãs, Mianmar (ou Birmânia), Costa do Marfim, Cuba, Irã, Iraque, Libéria, Líbia, Coreia do Norte, Sudão, Síria e Zimbábue (TREAS, 2008). Essa ilustração apresenta um dos objetivos dos controles de exportação: o de impor sanções às exportações, o que acaba servindo para forçar o país-alvo a mudar seu comportamento.

Medidas protecionistas são práticas comuns entre os países inseridos no mercado internacional por proteger os produtores nacionais das pressões da concorrência internacional ou por, de alguma forma, amparar a indústria nacional. Podem ser estabelecidas restrições quantitativas ou baseadas nos preços (SPAR, 2001).

O estabelecimento de regras para os IDEs são igualmente comuns. Os

países em geral têm o direito de expropriar ou nacionalizar as propriedades de investidores estrangeiros (SPAR, 2001). Tais atitudes foram comuns nas décadas de 1960 e 70, e mais recentemente tem acontecido também em países da América Andina. Em 2007 o Presidente da Bolívia, Evo Morales regulamentou a nacionalização dos ativos de gás e petróleo no país. Com a decisão, as refinarias da Petrobrás no país passaram a ser controladas pela estatal YPFB (*Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos*), sem indenização, sob a alegação de que a multinacional brasileira já havia lucrado mais do que o montante de seus investimentos no país. E em 2008, o governo da Venezuela expropriou os ativos da empresa mexicana de cimentos Cemex.

As regras para IDE definem o clima de investimentos no país de várias formas e, assim como podem tornar o país mais atrativo para investimentos estrangeiros, de outra forma também podem restringi-los. Desde 1994 nenhum país do mundo permite abertura total a produtos de todos os setores ou atividades (ONU, 1994).

Os controles de capital são políticas motivadas, desde a Segunda Guerra Mundial, por receio de que aconteçam desequilíbrios repentinos em movimentos de capitais de curto prazo no mercado internacional. Esse mecanismo visa regular as entradas e saídas de capitais; a partir dos anos 1990, tornou-se menos usado pelos países desenvolvidos, os quais, em sua maior parte permitiam sem restrições a repatriação de capitais investidos (lucros, dividendos) vindos de subsidiárias de suas multinacionais no exterior (SPAR, 2001).

Regulações governamentais das movimentações em comércio exterior objetivam trazer benefícios à sociedade, por meio de leis e regras de melhora da eficiência econômica ou controlando excessos procedentes do mercado. A regulação pode servir para guiar as forças do mercado em direção a determinados fins não-econômicos benéficos à sociedade, como redução da poluição do ar, ou melhores preços de medicamentos. Podem servir ainda como manobras políticas, pois em geral envolvem indústrias de bens de primeira necessidade, como a farmacêutica, alimentícia e serviços de saúde (SPAR, 2001).

As medidas antitruste surgiram com a economia das organizações industriais e podem, por vezes, produzir resultados que não propiciam a competitividade. Em essência, as políticas antitruste visam prevenir as

organizações da atuação descontrolada de outras organizações nos setores em que atuam. Essa atuação pode ser representada por preços exageradamente baixos, concentração excessiva de mercado, entre outros. Assim como a regulação, as medidas antitruste tratam de intervenções governamentais.

No mercado internacional essas medidas também existem, e são aplicadas pela OMC. Apesar disso, alguns obstáculos ainda comprometem a operação de negócios internacionais. Barreiras comerciais são impostas pelos países desenvolvidos a alimentos básicos (açúcar, arroz, leite e derivados, carnes, frutas, legumes, hortaliças e pescados) e produtos alimentícios (suco de laranja e manteiga de amendoim). Esses alimentos são tarifados com alíquotas de impostos superiores aos produtos de outros setores, e constituem os “picos” tarifários do comércio internacional. Somam-se aos “picos” elevadas margens de proteção aos produtores do país, o que dificulta duplamente a inserção dos alimentos vindos de países em desenvolvimento nos mercados desenvolvidos (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Sendo assim, mesmo com a existência da OMC e sua ativa monitoração das condições do comércio internacional, os países em desenvolvimento continuam a enfrentar altas barreiras comerciais para seus mais importantes produtos de exportação, nos principais mercados de exportação. Enquanto os países em desenvolvimento e desenvolvidos assinam cada vez mais acordos multilaterais e regionais que incluem obrigações recíprocas, as oportunidades oferecidas são muitas vezes apenas iguais na teoria, já que as empresas dos países em desenvolvimento não têm potencial equivalente às concorrentes internacionais, para traduzir as instalações atuais em produção ou exportações reais (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004). Oportunidades requerem investimentos complementares, financiamento e tecnologia para se materializarem. Mas, até agora, ações internacionais para apoiar os países em desenvolvimento e compromissos multilaterais que exigem tais ações permanecem escassos (SUPPER, 2001).

No sentido de melhorar os indicadores econômicos e também a competitividade no mercado internacional cada vez mais competitivo, os países em desenvolvimento vêm adotando melhorias. As reformas que os governos da América Latina vêm empreendendo, objetivando dar caráter de instituição à democracia, afetaram o ambiente de negócios no continente, promovendo maior

abertura a outros países que não os antigos colonizadores, e paulatinamente diversificando a produção. Apesar disso, as exportações dos países da região em direção a EUA e Europa ainda constituem-se, em sua maioria, de produtos primários, especialmente metais e produtos agrícolas.

Mesmo assim, para estimular o comércio internacional, nos últimos anos acordos comerciais de diferentes objetivos foram criados, tanto entre os países da região entre si (Mercosul, Pacto Andino), quanto com os EUA (Nafta). E apesar de certa restrição que alguns países latino-americanos têm com os EUA, é esperado crescimento nas relações comerciais entre todos esses países, uma vez que o intercâmbio entre eles pode ser promissor para os dois lados. Por parte dos EUA vêm investimentos, tecnologia e conhecimentos (de gestão e tecnologia) enquanto os países latinos aprendem e se inserem no mercado norte-americano, desenvolvem conhecimentos e aprimoram seus instrumentos de produção (UNCTAD, 2007).

Embora investimentos tenham sido feitos, dificuldades ainda persistem. Segundo o índice de comércio e desenvolvimento da UNCTAD, os países latino-americanos têm indicadores relativamente baixos para infra-estrutura. Porém, seus índices de medida de recursos (InputMI) e de produtos (OutcomeMI) não são muito diferentes dos índices de todos os países desenvolvidos. E em comparação com os outros 8 blocos de países considerados pela ONU, a América Latina (e Caribe) se posiciona em 6º lugar em termos da medida de recursos e produtos, apenas se sobressaindo ao sul da Ásia e à África subsaariana (UNCTAD, 2007).

Entretanto, alguns indicadores vêm progredindo. Segundo a OMC, apesar de ainda ser verdadeiro que as economias em desenvolvimento têm tradicionalmente direcionado suas exportações para países desenvolvidos, a importância do comércio entre países do hemisfério Sul cresceu substancialmente entre 2000 e 2006. Do total de exportações realizadas pelos países em desenvolvimento, subiu de 38% (em 2000) para 43% (em 2006) a participação das exportações dirigidas a outros países em desenvolvimento. No mesmo período, a participação do comércio entre países do hemisfério Sul no comércio mundial total cresceu de 11,6% em 2000 para 15,6% em 2006 (WTO, 2007).

Em meio a esses indicadores, a América Latina é destaque, pois suas

exportações aumentaram em 19,6%, bem superior à média mundial. Os embarques destinados a países desenvolvidos somaram 66% das exportações latino-americanas em 2006. Porém entre 2003 e 2006 as exportações da região para outras economias em desenvolvimento aumentaram substancialmente, de 25% para 31%, em sua maior parte concernindo embarcações de *commodities* para Ásia e a própria América Latina (WTO, 2007).

Em panorama regional do fluxo de investimentos, o sul, leste e sudeste da Ásia continuam a ser a região mais favorecida em termos de localização dos IDEs, seguida pela América do Norte, a UE-15, e a nova UE-12 (países que aderiram à UE em 2005 e 2007). No que tange ao nível nacional, a China é o destino mais escolhido para os investimentos, seguida pela Índia e Estados Unidos e, depois, pela Federação da Rússia e pelo Brasil (UNCTAD, 2007b).

A migração de determinados tipos de investimentos para países-chave no cenário global indica evidências do início de uma globalização da produção em função das potencialidades de cada mercado de produção. A globalização produtiva envolve a interação de três processos: o avanço do processo de internacionalização da produção, o acirramento da concorrência internacional e a maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais.

A globalização pode ainda ser observada sob o prisma financeiro, que concerne processos distintos, como a grande expansão dos fluxos financeiros internacionais, o acirramento da concorrência nos mercados internacionais de capitais e a crescente integração entre os sistemas financeiros nacionais (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Esse aumento da dependência entre as nações por meio de seus sistemas financeiros tem sérias implicações. O sistema financeiro internacional tem riscos específicos que configuram a instabilidade marcante desse sistema e a volatilidade dos fluxos de investimento internacional. Em consequência todos os países estão sujeitos a um problema de vulnerabilidade externa (AKYÜZ, 1991 *apud* BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

A vulnerabilidade dos mercados e as conseqüentes mudanças abruptas no investimento internacional tendem, geralmente, a ter seus efeitos transmitidos para as economias nacionais por meio de três mecanismos: processo de ajuste das contas externas, impacto nas esferas monetária e financeira, e impacto sobre a dimensão real da economia.

A volatilidade dos fluxos financeiros internacionais tem crescido de tal forma que, atualmente, não se pode desconsiderar o cenário de risco sistêmico. A perda de poder dos governos, por seu turno, resulta da menor capacidade de influenciar variáveis macroeconômicas fundamentais, como taxa de juros e taxa de câmbio. Para os países em desenvolvimento, coloca-se o problema da vulnerabilidade externa, visto que esses países são “atores menores” no cenário mundial e têm uma baixa capacidade de resistência frente à volatilidade do capital internacional.

A globalização financeira se tornou possível à medida que o ambiente cauteloso e restritivo do pós-guerra foi substituído por um clima de relaxamento regulamentar cada vez mais acentuado. Gradualmente as economias avançadas, seguidas em graus variáveis pelas menos desenvolvidas, começaram a remover os controles de capital, promovendo a liberalização financeira. Países com sistemas bancários e financeiros frágeis, dotados de mercados de capital pouco desenvolvidos, com baixa capacidade de regulamentação e de supervisão, correm riscos mortais ao permitirem o livre fluxo dos capitais (RICUPERO, 2008).

Para o agravamento dos desequilíbrios, convergiram a proliferação sem precedentes de instrumentos financeiros e sua estonteante complexidade; junto à ausência de capacidade e vontade política e institucional de regulamentação e fiscalização.

A partir desse panorama, no segundo semestre de 2008 foi deflagrado um cenário de recessão nos Estados Unidos, alastrado rapidamente a outros países desenvolvidos, gerado por crise financeira iniciada nos Estados Unidos. A rapidez com que a atual crise se alastrou, abalando bancos na Inglaterra, na Alemanha, na França, na Bélgica, nos Países Baixos, na Suíça, até mesmo na Islândia, revelou que o sistema financeiro já atingiu grau de integração extremamente avançado em dimensão internacional.

Os sistemas nacionais de regulamentação e fiscalização mostraram-se ineficazes para impedir que os produtos tóxicos inventados pelo setor financeiro americano contagiassem os que embarcaram na aventura da abolição completa dos controles. Ironicamente, somente escaparam dessa vez (até agora) os países considerados retardatários no processo de liberalização e, por essa razão, menos expostos às tentações dos instrumentos sofisticados e mortais que se espalharam a partir dos Estados Unidos (RICUPERO, 2008).

Segundo previsões da Organização das Nações Unidas divulgadas para 2009, a taxa de crescimento do produto mundial bruto tende a diminuir para 1% em 2009, uma forte desaceleração desde a taxa de 2,5% estimada para 2008, e bem abaixo das taxas dos anos anteriores (FAO, 2008). O relatório para a situação econômica mundial ainda recomenda implementação de políticas internacionalmente coordenadas, via pacotes de estímulos fiscais coerentes e alinhados com os objetivos do desenvolvimento sustentável, para prevenir a economia mundial de se aprofundar ou prolongar o período de recessão.

A crise tem sérios impactos no mercado mundial de *commodities*, o que apresenta implicações para o mundo em desenvolvimento num geral. Os preços das *commodities* têm tido comportamento volátil durante 2008 e é percebida queda acentuada no preço do petróleo e dos cereais. Ainda em função da crise, o aumento do comércio internacional desacelerou-se para 4,3% no início de 2008, devido principalmente à diminuição das importações pelos EUA. O montante das importações dos EUA, que correspondem a aproximadamente 15% do total mundial, têm registrado declínios todos os trimestres desde o último trimestre de 2007. Num geral, o volume do comércio mundial caiu para cerca de 3% até setembro de 2008 e é esperado um recrudescimento ainda maior pra 2009 (FAO, 2008).

A seção seguinte se destina à apresentação do contexto internacional especificamente no que tange a indústria de alimentos. São destacados os principais fatores que interferem ou propiciam a realização, assim como o desenvolvimento de negociações comerciais internacionais.

#### 4.1.2 O contexto internacional da indústria de alimentos

Mudanças no sistema agroalimentar desde os anos 1970 têm levado a uma reestruturação profunda e dinâmica do setor de produtos alimentares finais (WILKINSON, 2002). A globalização proporcionou aos gigantes do setor de alimentos vantagens decisivas no que concerne a sua abrangência no mercado mundial. Por meio de fusões e aquisições e, mais recentemente, alianças estratégicas, elas se tornam cada vez maiores. Dessa forma, o setor da indústria de alimentos tanto nos EUA, quanto na União Européia é altamente concentrado (COTTERILL, 1999), e essa é a tendência para os grandes mercados.

A tentativa de desenvolvimento de marcas globais deu origem às fusões internacionais entre as líderes, e foi complementada por aquisições de outras empresas em países desenvolvidos, em desenvolvimento ou recém-industrializados. Tudo isto ofereceu grandes oportunidades para expansão horizontal por parte das empresas líderes através da concentração de mercado, agora numa escala global. Essas novas pressões competitivas por escala provocaram, por outro lado, maior especialização de *portfolio*, a partir do qual só persistem as marcas líderes ou líderes em potencial (WILKINSON, 2002).

Os desafios de estratégias para marcas globais no setor alimentar, contudo, são complexos. As grandes marcas tendem a concentrar-se paulatinamente, e ao mesmo tempo é crescente o número de produtos genéricos, que são altamente competitivos em termos de adaptação à elasticidade-renda do mercado consumidor. Frente a isso, as estratégias mais comuns das multinacionais têm sido o apelo à marca e o desenvolvimento de inovações.

Nesse intuito, a estrutura da indústria de alimentos no mundo está continuamente mudando, e evoluindo enquanto fornecedores, fabricantes e comerciantes de alimentos se ajustam para se adaptar às necessidades dos consumidores, que estão continuamente demandando maior variedade de produtos de alta qualidade. Com acesso a informações referentes às preferências e hábitos dos consumidores, os comerciantes de alimentos se posicionam de forma a transmitir tais informações a montante, a outros segmentos da cadeia de suprimentos. Na tentativa de alcançar os anseios dos consumidores por variedade, segurança e qualidade, e poder de compra dos produtos, o setor do varejo de

alimentos busca a contínua inovação de seus formatos varejistas. Além dos populares formatos dos supermercados, hipermercados, lojas de desconto e de conveniência, formatos combinados como postos de gasolina e mercearias têm surgido em vários países nos últimos anos (USDAa, 2008).

As vendas globais do varejo de alimentos aproximam-se de US\$4 trilhões ao ano. Desse montante, as maiores parcelas de participação são dos supermercados e hipermercados. A maioria dos líderes globais de varejo são empresas multinacionais dos EUA e da União Européia, que expandem sua presença no mundo via penetração nos países em desenvolvimento. Simultaneamente, os pequenos varejistas perdem participação nas vendas totais de alimentos. As 15 maiores redes globais de supermercados contribuem para mais de 30% das vendas dos supermercados no mundo. Com a contribuição das novas tecnologias e economias de escala, esses varejistas estarão operando a cada dia com mais vantagens de custo sobre os pequenos varejistas locais (USDAa, 2008).

Da mesma forma que os varejistas, os fabricantes de alimentos estão reorientando suas estratégias de negócios em função dos sinais transmitidos pelos consumidores via varejistas. Duas estratégias comuns são a expansão geográfica nos países em desenvolvimento e a maior ênfase na gestão das categorias de produtos. Embora os fabricantes mundiais de alimentos estejam expandindo rapidamente suas operações, as concentrações das empresas fabricantes de alimentos não é aparente no nível global. Juntos, os 50 maiores fabricantes de alimentos compartilham o percentual de 20% das vendas do varejo global de comida embalada (USDAa, 2008).

A globalização facilitou o acesso a produtos de outros lugares do mundo e, tornou a alimentação progressivamente mais homogeneizada, uma vez que a produção de alimentos é feita cada vez mais em escala mundial, por sistemas de produção agroalimentar de escala internacional (FAO, 2008).

Associadas à questão da produção em escala internacional estão a questão da segurança alimentar no mundo, a qual atinge, basicamente, dois pontos: (a) o acesso da população mundial aos alimentos, e (b) as consequências dos produtores de alimentos buscarem custos cada vez mais baixos de produção, o que leva à desatenção com a perícia na produção.

No que tange à segurança alimentar, cabe fazer referência a estimativas da FAO para outra perspectiva da segurança alimentar no mundo, que mostram que o aumento dos preços dos alimentos têm provocado avanço da fome no mundo. A análise empírica descrita pelo órgão das Nações Unidas mostra que, em curto prazo, a maioria dos lugares pobres, tanto urbanos quanto rurais, são os mais prejudicados (FAO, 2008).

Quanto à segurança dos alimentos, relacionada à perícia técnica na produção dos alimentos, vale lembrar a constante incidência de doenças causadas pela alimentação nos EUA nos últimos anos. A questão obteve relevância pública no ano de 2007, quando alimentos para animais domésticos causaram mortes e doenças em centenas de gatos e cães. O fato serviu para aumentar a preocupação com o aumento do consumo de alimentos importados, muitos destes vindos de países que não têm sistemas de segurança alimentar bem estabelecidos (CARVAJAL, 2008).

No que concerne às atuais políticas de comércio exterior, a Rodada de Doha de negociações comerciais na Organização Mundial do Comércio (OMC) tem sido denominada “a rodada do desenvolvimento”. As negociações visam aumentar o acesso dos países em desenvolvimento aos mercados dos países desenvolvidos. Apesar de sua realização, ainda são percebidas diversas barreiras. Primeiramente, os países em desenvolvimento, quando exportam, frequentemente enfrentam aumentos de tarifas nos países desenvolvidos, onde as tarifas sobre produtos industrializados são mais altas do que as das *commodities*. Sobre isso, a literatura em comércio exterior sugere que tal condição faz crescer o nível de proteção efetiva, o que se traduz em desincentivo às exportações de alimentos processados, vindas de países em desenvolvimento (MCCORRISTON; SHELDON, 2003).

Os países em desenvolvimento colaboram para uma porção relativamente pequena do valor de exportações de produtos alimentares e agrícolas, se comparados aos países desenvolvidos. Conforme relatório do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em média, os países em desenvolvimento contribuem com 31% dos valores exportados de todos os itens alimentícios exportados no período 1990-2000. Por outro lado, no mesmo período, os países desenvolvidos foram responsáveis por 66%, em média, do valor de exportações mundiais de todos os itens alimentícios. Os países em desenvolvimento têm significativa participação no valor de exportações mundiais de *commodities*, em

cuja produção eles têm uma tradicional vantagem comparativa. Em contraposição, os países desenvolvidos têm participação dominante em valores exportados relativos aos alimentos e produtos agrícolas processados de alto valor agregado. As exceções evidentes são mariscos frescos, congelados, e preparados, exportados majoritariamente por países em desenvolvimento (66 a 82%) (FAO, 2008).

Embora a discussão acerca do modelo de políticas econômicas a serem tomadas com o objetivo de desenvolver o comércio internacional seja uma constante no processo de elaboração e consolidação dos acordos regionais, há um certo consenso entre os analistas em relação ao aumento do comércio de bens primários nos países do Mercosul durante a década de 90. Os bens primários não são produtos intensivos em capital e seu preço e produtividade estão mais relacionados às condições geográficas e climáticas dos produtores, tornando os países do Mercosul detentores de vantagens competitivas em relação a outros mercados.

Entretanto, no que concerne aos produtos intensivos em capital, como os processados já mencionados, e também os produtos inovadores, a produção está centralizada nos mercados dos países desenvolvidos, onde se tem maior demanda por inovações e outros atributos que requerem altos investimentos em produção.

Entre as inovações, a tendência de aumento do consumo de alimentos com atributos específicos à saúde atribui um prêmio à inovação baseada na ciência, debilitando as estratégias das empresas alimentares tradicionais. A perspectiva de uma convergência crescente entre pesquisa nos alimentos funcionais e avanços na biologia molecular tenderá a agravar essa fraqueza. A atual oposição à aplicação da engenharia genética nos alimentos se mostrou bem mais persistente do que muitos analistas tinham previsto, o que é coerente com o crescente consumo de alimentos orgânicos. A agricultura orgânica é vista por muitos como uma alternativa realista ao sistema agroalimentar dominante, uma visão reforçada por considerações ecológicas e sociais, favorecendo um papel crescente dos mercados locais e de pequenos e médios produtores (WILKINSON, 2002).

Por outro lado, os distintos regimes nacionais e internacionais de regulação, apesar de grandes diferenças e tensões, parecem estar se movendo

na direção de maior liberação de transgênicos. As respostas dos consumidores a produtos alimentares geneticamente modificados são atualmente objeto de muitas pesquisas, que analisam a aceitabilidade do produto (WILKINSON, 2002).

Os alimentos funcionais são também alternativas recentemente encontradas à produção tradicional de alimentos, e devido a suas características peculiares, são de difícil definição dentro dos parâmetros legais. A União Européia publicou regulações para esses alimentos com o objetivo de controlar os novos alimentos desenvolvidos a partir de biotecnologia. Apesar da dificuldade em defini-los, a compreensão dos consumidores parece ser de que muitos alimentos podem conter substâncias benéficas (ou malélicas) junto aos nutrientes comuns (LUPIEN, 2008).

Esses novos alimentos estão dando um novo fôlego aos *traders* internacionais de *commodities* e a seus processadores, que durante um longo período estiveram condenados a margens baixas, mercados estagnados e preços declinantes. As expectativas são crescentes em torno da possibilidade de isolar, patentear e vender em larga escala as propriedades funcionais dos alimentos, além de se fazerem perspectivas sobre os lucros que as patentes dessas propriedades podem trazer. Em níveis mais avançados, essas possibilidades se traduziriam na realização de integração para frente, como uma estratégia alternativa para assegurar o valor agregado.

Guiados pela inovação e competição das marcas varejistas, os fabricantes de alimentos estão se focando em linhas de produtos específicas, nas quais eles têm vantagens competitivas. Existe ainda maior ênfase na gestão de categorias e crescimento focado comparado com o *portfolio* de produtos das estratégias de diversificação passadas. Essa estratégia permite às empresas de alimentos se tornarem líderes em certas linhas de produtos-chave e melhor satisfazer a demanda dos consumidores para esses produtos em diferentes mercados. Entretanto enquanto a concentração das fábricas não é evidente no nível global para a venda de produtos embalados, a concentração de empresas pode existir em linhas de produtos específicos, bem como em mercados regionais. A concentração é particularmente evidente para os produtos de determinadas marcas populares, como as sopas, cereais matinais e alimentos infantis (USDAa, 2008).

Como a renda da população aumentou em muitos países durante as últimas décadas, os consumidores começaram a consumir menos alimentos

básicos (como arroz e trigo) e mais alimentos de alto valor agregado (como carne, laticínios, massas, e vegetais congelados). As vendas globais de produtos de alto valor têm crescido ao longo das últimas décadas. Os fornecedores de alimentos têm respondido a essa demanda crescente, com a importação de alimentos de alto valor agregado de vários lugares do mundo. Além disso, os fabricantes de alimentos têm investido em recursos de produção (relacionados ao processamento de alimentos) em muitos países-sede dessas empresas. A escolha de importar ou produzir localmente depende de questões como a natureza do produto, das condições de comércio exterior e da política doméstica, e outros fatores envolvendo os custos de transação (USDAb, 2008).

A seguir, passa-se então para a descrição dos fatores ambientais do contexto brasileiro, que conseqüentemente influenciam a indústria nacional de alimentos.

## 4.2 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO NACIONAL

O Brasil “combina elementos de uma economia moderna com outros relativamente arcaicos” (BARROS; GIAMBIAGI, 2008: XII). É considerado um caso intermediário de sucesso capitalista, pois fez avanços importantes nas últimas duas décadas, mas ainda faltam assentar bases para um crescimento duradouro.

A experiência brasileira com comércio exterior até 1960 foi fortemente influenciada pela predominância da ênfase na proteção da produção nacional. Essa postura se devia à interpretação de que havia uma tendência estrutural ao desequilíbrio externo, e que a maneira de reduzir essa tendência seria pela redução da dependência de produtos importados, a qual era feita pela imposição de barreiras ao comércio internacional e estímulo à produção substitutiva interna (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004)

Nesse período, o fechamento econômico do Brasil podia ser ilustrado pelos pequenos coeficientes (5%) de importações de mercadorias em relação ao PIB. Panorama semelhante era apresentado pelas exportações, que apresentavam percentuais próximos a 10% (BONELLI; PINHEIRO, 2008).

A partir da abertura comercial iniciada na década de 1990, o país foi marcado por profundas reformas estruturais e por transformações, sendo conduzido a uma nova inserção no mercado internacional. Esse movimento, atrelado à estabilidade de preços trazida pelo Plano Real (implantado em 1994), permitiu uma reestruturação industrial no Brasil, propiciada por capitais nacionais e estrangeiros.

Para os analistas econômicos, todos os elementos de abertura econômica, além de imprevisíveis e inevitáveis, são acompanhados de importantes benefícios, como os investimentos externos, o crescimento da poupança, o estímulo ao aumento de produtividade das empresas nacionais, entre outros (SARTI; LAPLANE, 2003). Bonelli e Pinheiro (2008) mencionam que as exigências do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI) por ajustes estruturais econômicos mais profundos, especialmente em países da América Latina, foram fatores influenciadores da abertura.

A partir de então, foram adotados incentivos às exportações como

medidas compensatórias das distorções produzidas pela estrutura de proteção existente até então. Ao mesmo tempo, durante toda a década de 1990 a ênfase anterior na atividade exportadora – que se traduzia na preocupação em assegurar níveis competitivos da taxa de câmbio e na provisão de incentivos intensos ao setor exportador, como foi mostrado na seção anterior – também desapareceu (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

O Plano Real, plano de estabilização econômica instituído em 1994, tinha como principal objetivo reduzir a hiperinflação, problema crônico no Brasil. O plano era organizado em etapas a serem atingidas no longo prazo: ajuste fiscal mediante aumento de impostos e cortes nos gastos públicos, conversão de preços e salários em uma unidade de conta estável chamada Unidade Real de Valor (URV), que serviu como referencial e auxiliou a estabilização inflacionária; e, finalmente, a reforma monetária concluiu-se por meio da monetização da URV, passando, na prática, a ser o Real, o novo padrão monetário circulante no Brasil.

A partir da década de 2000, os coeficientes de importações e exportações em relação ao PIB começam a subir, indicando abertura, ainda que lenta. Os coeficientes de importação aproximaram-se dos 10%, enquanto os de exportação alcançaram os 15%. O fluxo de comércio exterior (soma de importações e exportações) em relação ao PIB, portanto, passou a ser, em meados dos anos 2000, de aproximadamente 21% (BONELLI; PINHEIRO, 2008).

As primeiras consequências da reforma monetária observadas foram o controle da inflação e o aumento da taxa de investimentos. O país deixou de conviver com taxas de inflação de quatro dígitos ao ano, e passou a ter taxas de um dígito ao ano. Além disso, a queda da inflação tornou possível aos agentes econômicos ter maior segurança no planejamento de suas contas, via facilitação das compras a prazo.

O câmbio valorizado e a abertura comercial foram os responsáveis pelo controle da inflação após a implantação do Plano, e os produtos nacionais passaram a concorrer diretamente com os produtos importados. Tem início então um período inédito de inserção maciça de produtos importados no mercado brasileiro em consequência do câmbio valorizado. Importante fatia de mercado foi conquistada por esses produtos, o que, em decorrência diminuiu a demanda por produtos nacionais. Muitas indústrias passaram por dificuldades, houve muitas falências e milhares de demissões.

Por outro lado, com a liberalização crescente dos mercados, as firmas se viram diante de competição em escala mundial, passando a internacionalização a ser um componente-chave nas estratégias empresariais. Assim, o Investimento Direto no Exterior (IDE) se tornou uma opção desejável, pois possibilitava aproveitamento de oportunidades únicas (como aquisição de ativos resultantes de privatizações) e também o crescimento e fortalecimento da empresa internacionalmente (internacionalização) das empresas com possibilidades de fazer frente ao acirramento da concorrência em nível mundial (COUTINHO; HIRATUKA; SABATINI, 2003).

Entretanto a abertura comercial também trouxe implicações negativas. Segundo o Jornal Folha de São Paulo, apesar do aumento dos investimentos no exterior após 1990, quando houve a abertura comercial, de forma geral as empresas brasileiras são pouco internacionalizadas. O ritmo poderia ser maior, quando o que se observa é a concentração interna e a internacionalização incipiente. Em geral, quando da concentração excessiva da indústria em nível nacional, as empresas passam a expandir seus negócios para o exterior. É possível que o fato do mercado brasileiro ser muito atrativo possa explicar porque não há uma expansão internacional maior das empresas brasileiras. Além disso, no Brasil as empresas direcionam menos recursos a investimentos produtivos em relação a outros emergentes, como a China, por exemplo (PRADO, 2006).

O mercado brasileiro sofre de atratividade dúbia. Em alguns critérios é mais propício à recepção de novos investimentos, enquanto em outros critérios, fica atrás de outros países em desenvolvimento. Enquanto o tíquete médio no Brasil é de US\$200, na China é de US\$250 para o mercado de calçados. Já a negociação de bons pontos comerciais no Brasil é mais fácil, com a multiplicação de *shoppings*, do que na China, onde a disputa é mais acirrada com as grifes internacionais, de acordo com o *site* Ginebra – Projeto Temático de Gestão para a Internacionalização de Empresas Brasileiras (2008).

Ainda como fator favorável aos investimentos, o Brasil apresenta uma das maiores taxas de juros do mundo. O pilar básico do Plano Real foi a valorização artificial da taxa de câmbio, via utilização de elevadas taxas reais de juros, que vinham sendo praticadas desde 1993. A partir desse momento, buscou-se o incremento das reservas internacionais de forma a criar um amortecedor para futuras pressões no câmbio. A forte entrada de recursos no

país, notadamente de natureza especulativa, garantiu o crescimento das reservas e possibilitou a adoção do câmbio valorizado.

Nesse contexto, é preciso ressaltar que existiram também outras fontes responsáveis pelo envio de investimentos estrangeiros. Segundo Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2008), o país nesse período (e até hoje) tem maiores fluxos de entrada de investimentos do que de saída. Isso se deve à discrepância entre o número de empresas transnacionais operando no Brasil e empresas brasileiras atuantes no exterior.

Entretanto, o país é impactado pelas diversas crises econômicas nacionais e internacionais durante a vigência do Plano Real, como a mexicana (1994), a asiática (1997), a russa (1998). E, em função da extrema vulnerabilidade devida aos investimentos especulativos externos e ao alto endividamento das finanças públicas após a adoção do câmbio supervalorizado, a situação econômica do país não era positiva. Em fins de 1998 o país recorre a um empréstimo junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e não obstante, em janeiro de 1999 ocorre a desvalorização cambial do real.

A aversão do capital internacional ao risco aumenta rapidamente, em função das seguidas crises internacionais, e a solução interna encontrada pelo governo é um novo aumento nas taxas básicas de juros (em setembro de 1998, a taxa de juros real estava próxima de 50% a.a.).

Não conseguindo mais conter a saída de capital e para não exaurir as reservas cambiais, em janeiro de 1999 o governo torna a taxa de câmbio flutuante (livre). Em dois meses, o Real se desvaloriza cerca de 40%. O risco país atingiu níveis alarmantes, e a situação se tornou ainda pior quando das proximidades das eleições e a possível vitória do candidato de oposição Luís Inácio Lula da Silva.

Empossado em janeiro de 2003, o novo Presidente tinha a enfrentar uma conjuntura internacional receosa da nova postura do governo. Dentre os piores índices, o Risco-Brasil era alarmante e afastava os investimentos do país. Contudo, na área política fiscal e monetária a gestão foi caracterizada por realizar uma política econômica conservadora.

A economia da gestão do Governo Lula é caracterizada pela estabilidade econômica, e uma balança comercial superavitária. Muito deve-se às diversas políticas de estímulo às exportações que não beneficiam somente as

*commodities*. Concomitantemente, a dívida externa teve uma queda de 168 bilhões de reais.

**Tabela 1: Balança comercial brasileira, de 2001 a 2007 (Valores em US\$ Milhões)**

Anos	Exportação	Importação	Saldo
2001	58.287	55.602	2.685
2002	60.439	47.243	13.196
2003	73.203	48.326	24.878
2004	96.678	62.836	33.842
2005	118.529	73.600	44.929
2006	137.807	91.349	46.458
2007	160.649	120.620	40.029

Fonte: AliceWeb (MDIC, 2008)

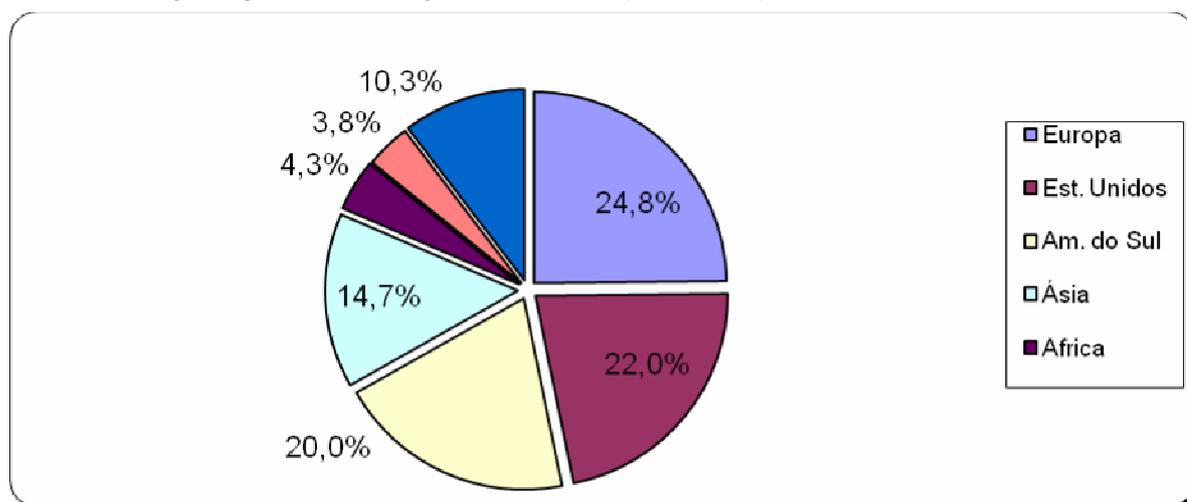
O governo foi marcado ainda por conturbadas relações com a oposição e a mídia. Entre os acontecimentos que deixaram a população brasileira perplexa estão “o escândalo do mensalão” (2006) e o mau uso de cartões corporativos (2008), que definitivamente abalaram a popularidade não apenas do Presidente, mas dos parlamentares. Todavia em setembro de 2008 o Presidente Lula atingiu 64% de aprovação do governo.

Destacam-se ainda em seu governo a implantação de programas econômicos, educacionais e de assistência social, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e Programa Bolsa-Família, respectivamente. O primeiro prevê investimentos de aproximadamente 500 bilhões de reais para os quatro anos do segundo mandato, além de uma série de mudanças administrativas e legislativas. O segundo estabelece o objetivo de equiparar a educação brasileira com a dos países desenvolvidos até 2021. Por fim, o Bolsa-Família, como é popularmente conhecido, foi uma das primeiras medidas implementadas pelo governo, e visa ajudar financeiramente famílias pobres e indigentes do país, exigindo em contrapartida a permanência das crianças na escola e sua vacinação.

Entre as políticas “externas” de Comércio Exterior, o governo defende uma atuação estratégica junto a órgãos supranacionais como a OMC, a formação de grupos de trabalho junto a outros países em desenvolvimento, bem como

intercâmbios específicos com países da União Europeia. Essas atuações refletiram na menor dependência do Brasil dos EUA e da União Europeia como destino das exportações brasileiras. Destaca-se ainda o fortalecimento do vínculo entre os países que compõem o Mercosul e mesmo entre os países da América do Sul, evidenciado pelo aumento de mais de 100% das exportações brasileiras para este destino.

**Gráfico 2: Exportação Brasileira por Continente (% do total) – Anos 2001 a 2007**



Fonte: AliceWeb (MDIC, 2008).

Internamente, têm sido instituídos diversos tipos de estímulo às exportações. Em âmbito governamental, cabe mencionar a simplificação de procedimentos operacionais e de câmbio na exportação, agilização do despacho aduaneiro, provisão de recursos por intermédio do PROEX do Banco do Brasil, o Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade, o Fundo de Aval às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a criação da Seguradora Brasileira de Seguro e Crédito S/A, o Sistema de Autorização de Remessa para o Exterior (SISPROM) (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Existem ainda iniciativas governamentais que visam estimular as exportações via mecanismos específicos, como a APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas também fornece apoio especializado às micro e pequenas empresas que desejam se inserir no mercado internacional.

O período mais recente tem-se caracterizado também pela crescente adoção de critérios diferenciados na definição de estímulos diferenciados por

região de destino dos produtos, privilegiando-se o intercâmbio com os países vizinhos do Cone Sul, e mais recentemente a aproximação com outros países em desenvolvimento, como China, Índia e África do Sul (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004). A Tabela 2 apresenta a participação dos principais países e regiões de destino das exportações brasileiras.

**Tabela 2: Exportação brasileira por país e continente (% do total) – Anos 2001 a 2007.**

Anos	Europa	EUA	Am. do Sul	Ásia	Áfric	Oriente Médio	Demais
2001 - 2007	24,8%	22,0%	20,0%	14,7%	4,3%	3,8%	10,3%

Fonte: AliceWeb (MDIC, 2008).

O Brasil foi o país que mais recebeu investimentos externos diretos (IED) na América Latina no ano de 2007. Os setores que mais se beneficiaram da entrada de recursos foram o de mineração, metalurgia, alimentos e bebidas, refinarias e petroquímicas. Brasil, México e Chile foram o destino de sete em cada dez dólares produtivos enviados à América Latina e Caribe em 2007. No Relatório sobre os Investimentos no Mundo, os economistas da Unctad situam o aumento dos investimentos no Brasil e na América Latina no contexto uma busca por recursos naturais que coloca tanto governos como empresas privadas competindo pelo controle das reservas (INVESTIMENTOS..., 2008).

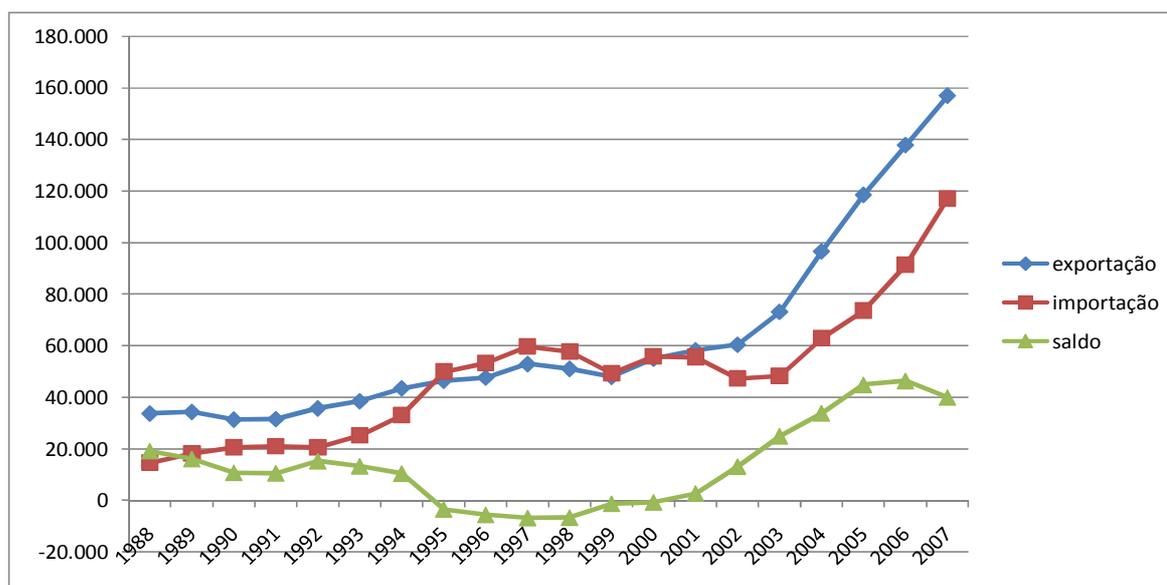
O envolvimento da economia brasileira com o mercado internacional de mercadorias mudou de forma substantiva nas últimas décadas. Entre 1970 e 2000, o valor anual das exportações brasileiras aumentou vinte vezes, acontecendo também alterações qualitativas importantes, representadas pelas modificações na composição das exportações. No mesmo período, a exportação de produtos industrializados passou de 9% para 74% (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Quanto às importações, a trajetória de desenvolvimento tem sido também notável, conforme expõe o Gráfico 3, não apenas em função do desenvolvimento natural do país, mas também como reflexo da abertura comercial do início da década de 1990, já referida.

Pertencente ao grupo dos 7 países emergentes considerados pela ONU, o Brasil ocupa a 5ª posição em pontuação do índice de comércio e

desenvolvimento, à frente de Rússia e Índia; e se situa na 54<sup>a</sup> posição no *ranking* global do mesmo índice. Em posições mais favorecidas estão todos os países desenvolvidos, China (25<sup>o</sup>), México (47<sup>o</sup>), África do Sul (47<sup>o</sup>), Bolívia (49<sup>o</sup>) e nas mesmas posições encontram-se Argentina e Romênia (54<sup>o</sup>). Em termos globais, participação do Brasil no comércio internacional é de 1,66%. E a tarifa média aplicada ao comércio é de 8,45% (UNCTADa, 2007).

**Gráfico 3: Balança Comercial Brasileira – 1988 a 2007 (Valores em US\$Milhões)**



Fonte: AliceWeb (MDIC, 2008)

Como se pode perceber, a economia brasileira conseguiu conquistar em período recente uma melhora considerável nas condições de sua inserção externa, especificamente na esfera comercial, o que resultou em grande acúmulo de reservas externas e na redução da vulnerabilidade da economia frente a choques externos. As políticas de caráter geral para o apoio de investimentos no exterior são fundamentais, pois elas se traduzem em fortalecimento do mercado de capitais, investimentos em infraestrutura (e desenvolvimento tecnológico), e políticas educacionais e de incentivo ao investimento em tecnologia. Da mesma forma, a postura diplomática de manutenção de relações internacionais bem estruturadas ajuda a proteger os interesses brasileiros no exterior e a estabelecer negociações comerciais estratégicas (COUTINHO; HIRATUKA; SABATINI, 2003).

Ainda assim, os números de investimento de companhias latino-americanas fora de seus países são crescentes. O Brasil, por exemplo, investiu

US\$ 7 bilhões no exterior em 2007, o equivalente a quase três vezes a média anual de US\$ 2,5 bilhões registrada entre 2000 e 2005.

Os reflexos do aprimoramento da competitividade nacional também se refletem na liderança de multinacionais brasileiras em alguns setores. Junto a companhias latino-americanas, sobretudo do México, empresas brasileiras agora competem por liderança mundial em indústrias como petróleo e gás, mineração, cimento, aço, e alimentos e bebidas (INVESTIMENTOS..., 2008).

No mundo, os investimentos externos diretos também bateram recorde: chegaram a US\$ 1,8 trilhão no ano passado. Os países desenvolvidos abocanharam US\$ 1,25 trilhão e os emergentes, US\$ 500 bilhões (INVESTIMENTOS..., 2008).

Tendo passado por duas crises econômicas (1997 e 1998) desde as referidas reformas, hoje o Brasil faz face a uma crise mundial. As dificuldades dos sistemas financeiros, mais fortemente nos EUA, para regulamentar e supervisionar os investimentos efetuados pelos bancos fez, ao longo dos anos, com que muitos investimentos foram feitos em derivativos (contratos de transferência de riscos) e em hipotecas de alto risco. Tais investimentos se mostraram tão atraentes que sua concentração afetou a economia de países mais liberais em termos econômicos (RICUPERO, 2008).

Alguns reflexos da “crise financeira global”, como tem sido chamada, já chegam ao Brasil. Apesar dos níveis de emprego estarem abaixo da média, afirma-se que “por enquanto a indústria não está sentindo os efeitos da crise norte-americana”, segundo comentários dos economistas do IBGE. Em nível nacional, no ano de 2008, o estudo do IBGE observou aumento no número de contratações (SAIKI, 2008).

Estes são os primeiros reflexos da crise detectados, são frutos de análise dos índices econômicos que refletem o comportamento do mercado. Entretanto as expectativas são de retração no fluxo de comércio internacional nos próximos semestres, fruto da recessão nos países desenvolvidos e demais mercados que se mostraram suscetíveis ao impacto da crise.

Na próxima seção, será apresentado o cenário nacional da indústria de alimentos, dando ênfase aos aspectos que tendem a influenciar o comportamento estratégico da empresa sob análise.

#### 4.2.2 O contexto nacional da indústria de alimentos

A importância do segmento industrial de alimentos no Brasil pode ser observada por meio de três indicadores principais: o faturamento do setor, a geração de empregos e renda, e a contribuição nas exportações. No primeiro caso, o faturamento atingiu em 2003 cerca de R\$ 157,8 bilhões, sendo R\$ 20,8 bilhões referentes ao faturamento da indústria de bebidas e R\$ 137 bilhões provenientes dos demais produtos alimentícios. Estes valores correspondem a uma participação de 10% no PIB nacional (NANTES; MACHADO, 2005).

O setor industrial de alimentos no Brasil está estruturado de maneira pouco uniforme entre os diferentes segmentos e entre as indústrias do mesmo segmento. Convivem empresas estruturadas, dotadas de toda a infra-estrutura necessária à produção e comercialização, com empresas de estruturas rudimentares (IPARDES, 2005).

Em perspectiva histórica, a indústria nacional de modo geral não foi beneficiada por políticas industriais consistentes. Ocorreram iniciativas isoladas, desintegradas, e carentes de recursos mais significativos para promover seus objetivos. Após a década de 90, “a abertura comercial, a desnacionalização de empresas industriais, o surgimento de novas oportunidades e as ameaças vindas do exterior mudaram profundamente a indústria brasileira e sua posição no mundo” (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003: 09).

Nos anos 90 as empresas nacionais tiveram que se remodelar para manter competitividade. Nesse período, as empresas também passaram pela estabilização inflacionária, viabilizada pelo Plano Collor, seguida do retorno da inflação em 1992-93, que acompanhou crises políticas internas. Em junho de 1994, o Plano Real dá início a um novo período com expectativas mais concretas de estabilidade de médio e longo prazo para as empresas (SATO, 2004).

O ano de 1995 apresentou forte aquecimento do consumo, após a estabilização promovida pelo Plano Real em julho de 1994. Nesse período foi constatado forte incremento da demanda e expansão também nas classes de baixa renda (D e E). As exportações do setor, relativamente ao total do País, ficaram na média de US\$ 9 bilhões (conforme Gráfico 3, p. 93), refletindo a falta de estímulo aos mercados externos, devido ao regime cambial fixo adotado no Plano Real.

Em janeiro de 1999, em função da desvalorização cambial, e dos efeitos das crises externas, a economia brasileira apresentou-se fragilizada, com perspectivas de baixo crescimento. A desvalorização do real no período elevou ligeiramente o montante de exportações efetuado no período. O efeito cambial foi amortecido pela política interna de elevadas taxas de juros. A opção do governo pelo aumento das taxas de juros básicos da economia reflete também a preocupação com o retorno da inflação. A elevação da taxa de juros desaqueceu rapidamente o consumo, causando redução no ritmo da indústria e aumento do desemprego (SATO, 2004).

No que tange a inserção de empresas multinacionais, no período 1989-2000, a participação das empresas estrangeiras entre as 500 maiores empresas no Brasil aumentou de 30 para 46%. A participação dessas empresas no faturamento é considerável (56%), assim como a participação nas exportações e importações (49% e 67,2%, respectivamente). O capital estrangeiro no Brasil é preponderante em setores como: eletroeletrônicos, higiene e limpeza, informática, telecomunicações, automotivo, mecânica, farmacêutica, alimentos, plásticos e borrachas (SARTI; LAPLANE, 2003).

Durante a segunda metade da década de 90, por influência de diferentes mecanismos, os preços dos alimentos em nível de varejo, tenderam a elevar-se em ritmo inferior ao dos demais preços da economia. Muito embora a importância exata desse fenômeno na estabilidade de preços conquistada pelo Plano Real seja motivo de discussão na literatura, há suficiente evidência de que a influência foi favorável. A idéia, que já chegou a ser expressa com o título de “âncora verde”, é a de que, ao lado da “âncora cambial”, a oferta agro-alimentar teve papel crucial na estabilização (FARINA; NUNES, 2003).

Entre agosto de 94 e agosto de 97, o preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras reduziu-se em cerca de 20%, mantendo-se nesse patamar até recentemente. As origens da redução dos preços são atribuídas à agricultura, em sua maior parte. Nesse período ocorreram mudanças em termos das tecnologias empregadas (facilitadas pela abertura comercial), da organização interna das empresas e nas relações entre firmas de todos os segmentos do sistema agro-alimentar (FARINA; NUNES, 2003).

Além da substituição de insumos em resposta a mudanças nos preços relativos, ocorreram mudanças tecnológicas (propiciadas pela abertura comercial),

mudanças organizacionais intra-firma e nas relações entre firmas em todos os segmentos do sistema agroalimentar.

Após o Plano Real, os preços reais dos alimentos reduziram-se drasticamente, justamente no período de maior aquecimento da demanda 94-97. Dados oficiais do INPC/IBGE apontam para reduções de 20% em média para o Brasil. A alimentação fora do domicílio, por sua vez, apresenta uma redução mais lenta dos preços reais, embora por um período mais longo de tempo, chegando a 2001 com índices reais de preços 15% inferiores aos de 1994. Isto é, tanto no varejo quanto nos serviços de alimentação, os preços dos alimentos apresentam quedas de preços relativos (FARINA; NUNES, 2003).

A abertura às importações aumentou a pressão para que os bens produzidos no Brasil tivessem os mesmos atributos (preço, desempenho, durabilidade, confiabilidade, etc.) que os produtos importados, induzindo a adoção de tecnologias de produto e processo importadas. Assim, provavelmente contribuiu para aumentar os gastos em certas atividades tecnológicas como adaptações de produtos e processos e controle de qualidade e, simultaneamente, restringir as atividades de pesquisa (ERBER, 2001).

Ainda segundo Erber (2001), as importações brasileiras apresentam maior intensidade tecnológica e maior participação de bens intensivos em ciência e vêm de fornecedores mais especializados do que a produção local, confirmando que a demanda por estes bens tende a ser abastecida do exterior, reduzindo a demanda por atividades tecnológicas no país, especialmente as atividades mais inovadoras.

O avanço das importações de bens de alta tecnologia é contrabalançado pelo aumento das exportações brasileiras. Os totais dos fluxos de importação e exportação das empresas nacionais e das filiais de empresas estrangeiras no Brasil aos poucos se tornam equivalentes em termos dos valores exportados. Mesmo assim, as empresas brasileiras mantêm uma diferença considerável entre os valores importados e exportados, o que ressalta a diferença de inserção comercial dos dois grupos (SARTI; LAPLANE, 2003).

A indústria de alimentos no Brasil tem importante participação na economia, contribuindo com cerca de 9% a 10% do Produto Interno Bruto (PIB). Trata-se de um setor produtivo relevante para o *agribusiness*, envolvendo elos de várias cadeias produtivas da agricultura e pecuária (SATO, 2004). A participação

nas exportações também foi bastante significativa. De acordo com dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, do total comercializado para outros mercados, os alimentos foram responsáveis por 30,65% (NANTES; MACHADO, 2005).

O desempenho das indústrias de alimentos está diretamente relacionado ao grau de articulação com os demais segmentos da cadeia produtiva a que elas pertencem. A indústria agroalimentar lida, por um lado, com o seu cliente, o agente distribuidor, necessitando colocar seu produto no mercado e, por outro, com o setor primário, com quem deve dividir as margens de venda do produto. O fato de ter uma estrutura mais concentrada confere ao segmento industrial maior poder de barganha e influência sobre a organização da produção agropecuária. Assim, nos últimos anos, o processo de concentração tem-se intensificado entre as indústrias do setor alimentício (NANTES; MACHADO, 2005).

O processo de concentração na indústria de alimentos está diretamente relacionado com o ambiente competitivo, cada vez mais acirrado também no mercado nacional. O objetivo é buscar a redução de custos, dada a tendência de redução de margens devido aos gastos com lançamentos de novos produtos, à redução do ciclo de vida dos produtos e às pressões exercidas pelos varejistas, estimuladas pelo crescimento das marcas próprias. Neste contexto, as empresas de maior porte, além de apresentarem maiores vantagens em termos de escala, conseguem suportar os pesados investimentos em comunicação, característicos das indústrias deste setor (NANTES; MACHADO, 2005).

Embora as perspectivas de desenvolvimento da indústria alimentícia sejam amplamente favoráveis, é necessário que o setor supere gradativamente as dificuldades características de um país em desenvolvimento. Entre elas, destacam-se a segurança alimentar e a segurança do alimento, pois os níveis de qualidade e segurança desejados pelos consumidores, governo e agentes privados nem sempre coincidem, exigindo ações do governo com seus programas de garantia.

Portanto, a segurança alimentar está relacionada à confiança do consumidor em receber uma quantidade suficiente de alimentos para a sua sobrevivência, ou do país em poder fornecer esta quantidade, enquanto a segurança do alimento significa a confiança do consumidor em receber um alimento que não lhe cause riscos à saúde (NANTES; MACHADO, 2005).

Entre outros atributos dos alimentos valorizados cada dia mais, estão as marcas, o preço e a adequação dos mesmos às preferências do consumidor. O valor atualmente atribuído às marcas globais originou uma onda de fusões internacionais crescentes entre as líderes, complementada por aquisições de empresas em países desenvolvidos, em desenvolvimento ou recém-industrializados. Tudo isto ofereceu grandes oportunidades para expansão horizontal por parte das empresas líderes através da concentração de mercado, agora numa escala global. Essas novas pressões competitivas por escala provocaram, por outro lado, uma maior especialização de *portfolio*, desfazendo-se de tudo menos das marcas líderes ou líderes em potencial.

Os desafios de estratégias de marca globais no setor alimentar, contudo, são bem mais complexos. A vulnerabilidade das marcas é observada pela diminuição abrupta de preços que efetuam para competir com seus concorrentes sem marca (WILKINSON, 2002), é muito mais forte nas indústrias alimentares e de bebidas, nas quais os “genéricos” têm agora uma parcela sólida de mercado, mesmo em segmentos de preços mais elevados.

O nível de competitividade do setor exige altos investimentos em valorização da marca e inovação, mesmo o setor apresentando baixos índices de investimentos em P&D, quando as empresas do setor de alimentos são comparadas a empresas de outros segmentos. Além disso, a indústria de alimentos é considerada uma indústria de tecnologia madura, demandando maior tempo para as transformações mais significativas (NANTES; MACHADO, 2005).

Mesmo nesse contexto, a indústria de alimentos é suscetível às variações de preço motivadas por fatores ambientais. Após o Plano Real, os preços reais dos alimentos reduziram-se drasticamente, justamente no período de maior aquecimento da demanda 94-97. Os dados do INPC/IBGE apontam para reduções de 20% em média para o Brasil. A alimentação fora do domicílio, por sua vez, apresenta uma redução mais lenta dos preços reais, embora por um período mais longo de tempo, chegando a 2001 com índices reais de preços 15% inferiores aos de 1994. Isto é, tanto no varejo quanto nos serviços de alimentação, os preços dos alimentos apresentam quedas de preços relativos.

Tal redução de preços é resultado de um conjunto de fatores. Entretanto, sem uma forte elevação da produtividade, seria impossível aos agricultores absorver tais reduções de preços sem uma ruptura na oferta. Na verdade, o

período mencionado foi acompanhado por constante expansão da oferta de alimentos, tanto para o mercado interno quanto para exportação.

Com relação à distribuição de renda no Brasil, de acordo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNDA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), não têm havido mudanças significativas na estrutura distributiva, apesar de se observar um crescimento da massa salarial (NANTES; MACHADO, 2005).

O mercado de trabalho nas grandes cidades trouxe como conseqüência o aumento da distância entre o local de moradia e o do trabalho. Apesar da melhoria no sistema de transportes, a rigidez nos horários de refeição não possibilitam grandes deslocamentos. Isso tornou o hábito de fazer as refeições fora de casa uma necessidade crescente (BLEIL, 1998).

A urbanização e a crescente metropolização de algumas cidades brasileiras permitem estabelecer algum grau de comparação com os países desenvolvidos. A tendência, observada naqueles países, de consumir produtos com um grau de industrialização cada vez maior, apresenta inúmeros reflexos no Brasil. Os aspectos ligados à urbanização no Brasil, quais sejam, a grande velocidade deste processo, bem como a procura pelas grandes cidades, propiciaram mudanças profundas na alimentação de grande parte da população brasileira.

A política do governo, na área do abastecimento alimentar, estimulou a introdução dos supermercados no Brasil. Esse fato foi responsável, em grande medida, pela piora no sistema de abastecimento da periferia. Além disso, os novos produtos por ele veiculados passaram a seduzir um número crescente de consumidores. O fato da aquisição de alimentos ser efetuada, cada vez mais, em grandes redes de supermercados, associado ao apelo publicitário via televisão, são alguns dos motivos que desencadearam uma maior uniformidade nas compras e nos hábitos alimentares (BLEIL, 1998).

As margens dos supermercados permanecem baixas e sem tendência, mostrando o aumento das tensões entre esses segmentos, numa conjuntura em que a pressão competitiva no varejo cresce, dada a internacionalização do capital e o crescimento do número de lojas de supermercados independentes. No sentido de fazer frente às contingências, ajustamentos foram realizados nos sistemas de logística, de suprimento e distribuição. Tais racionalizações de

custos e ganhos de eficiência tanto na área administrativa como produtiva resultaram em ganhos de produtividade importantes.

A gestão da qualidade da matéria prima também foi implementada, visando a reduções de custo para aumento do rendimento industrial. Investimentos em capital fixo foram importantes para a implementação de estratégias de segmentação de mercado, diferenciação e diversificação do produto. O lançamento de produtos foi acelerado, no período, não somente para atender necessidades identificadas no mercado consumidor, mas como forma de melhorar a posição da indústria na barganha com os grandes varejistas.

À medida que novos produtos são lançados, a população dos grandes centros incorpora progressivamente essas novidades, assim como novos hábitos alimentares, típicos dos países desenvolvidos. Nesse sentido, um novo padrão alimentar está se delineando, com prejuízo dos produtos tradicionais da dieta. Apesar do consumo alimentar ser ainda um tema pouco explorado no Brasil, algumas pesquisas apontam para uma mudança no padrão alimentar do brasileiro. Percebe-se um aumento do consumo da alimentação industrializada (BLEIL, 1998).

Segundo a Organização Mundial de Saúde, as doenças originadas dos alimentos constituem talvez o problema de saúde pública mais difundido no mundo contemporâneo e uma importante causa de redução da produtividade econômica. A questão da segurança do alimento no Brasil ainda não recebe o grau de atenção que merece, assim como são pouco estudados os problemas de saúde e o peso de um eventual impacto econômico causado por doenças associadas à contaminação de alimentos (NANTES; MACHADO, 2005).

No que tange a logística de alimentos, o mercado consumidor interno se situando distante das plantas industriais, fazendo com que a atividade de transporte se constitua em uma das mais importantes atividades das empresas do setor de alimentos, com reflexos diretos nos níveis de competitividade. Como o Brasil apresenta sérias deficiências na conservação de suas rodovias e uma baixa utilização de ferrovias e hidrovias, o país opera com custos médios de frete bastante elevados.

Finalmente, deve-se ressaltar que muitas tecnologias adotadas nas indústrias brasileiras de alimentos estão em consonância com os interesses econômicos de empresas multinacionais, que atuam como processadoras ou

intermediárias na comercialização de produtos agropecuários. Isso sugere que as tecnologias adotadas no Brasil foram desenvolvidas em países com realidades econômicas diferentes e, por isso, nem sempre estão de acordo com os interesses dos brasileiros, principalmente as tecnologias relacionadas ao emprego de mão-de-obra e ao meio ambiente (NANTES; MACHADO, 2005).

Sob a óptica do Estado, uma séria dificuldade enfrentada pelo setor relaciona-se aos impactos causados pelas políticas macroeconômicas às indústrias de alimentos no Brasil. De modo geral, o conjunto de políticas macroeconômicas como a fiscal, cambial, monetária, salarial e seus instrumentos de intervenção, como a taxa de câmbio, taxa de juros, volume de crédito, tarifas e impostos, têm atuado negativamente no desenvolvimento da indústria de alimentos.

A taxa de juros atua sobre a indústria alimentícia tanto pelo lado da demanda como dos investimentos. Esta situação é bastante preocupante neste segmento já que o Brasil opera com uma das mais altas taxas de juros, o que dificulta o desenvolvimento da indústria de alimentos, tanto em relação ao capital de giro como às propostas de novos investimentos (NANTES; MACHADO, 2004). A carga tributária constitui ainda outro empecilho ao pleno desenvolvimento, uma vez que agrega ao preço dos produtos alimentícios produzidos impostos mais altos do que se tem em muitos dos países desenvolvidos. Esta pesada carga tributária torna-se muito importante em mercados globalizados, representando grande desvantagem competitiva.

A próxima seção ressalta as principais diferenças entre os fatores que caracterizam os níveis analíticos dos ambientes nacional e internacional.

#### 4.3 VALORES AMBIENTAIS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Os esforços de pesquisa neste capítulo procuraram descrever e caracterizar o contexto ambiental em que a empresa sob análise está inserida, procurando também identificar e evidenciar os valores e significados que permeiam a lógica de ação das organizações nas esferas nacional e internacional. Para isso, foram utilizados dois níveis de análise (internacional e

nacional). E há que se considerar que em alguns momentos esta tarefa foi substancialmente dificultada, em função dos limites contextuais não serem explícitos e muitas vezes se confundirem.

Na medida do possível, procurou-se evidenciar as distinções entre os níveis de análise. O Quadro 10 (p. 104) sintetiza as principais diferenças verificadas no que tange os contextos nacional e internacional.

Entre as mais evidentes diferenças entre o contexto nacional e internacional corroboram as possibilidades apontadas por Machado-da-Silva e Barbosa (2002). Esses autores revelam que predominam nos diferentes níveis de análise do contexto ambiental, valores diferentes ou ainda significados e entendimentos distintos para os mesmos valores. Este último talvez seja o verificado nesse estudo, uma vez que existe semelhança entre os valores presentes nos diferentes níveis de referência, mas os significados e entendimentos são distintos em cada nível. Esta é a lógica apresentada no Quadro 10, onde de um lado tem-se a apresentação das características do contexto internacional e do outro as características do contexto nacional.

As distinções verificadas entre os dois níveis da análise ambiental corroboram a perspectiva de Machado-da-Silva e Barbosa (2002), qual seja, de que predominam nos diferentes níveis valores igualmente diferentes, ou ainda significados e entendimentos distintos para os mesmos valores.

**Quadro 10: Diferenças básicas entre os níveis do contexto ambiental**

Fator	Contexto	
	Internacional	Nacional
Escopo	Global	Brasil
População	Crescimento populacional lento, com pólos de extremo aumento populacional	Crescimento populacional em média maior do que o mundial, com tendência à desaceleração
	aumento da renda da população dos grandes mercados	Aumento da renda e do consumo de alimentos
	Aumento da fome e da obesidade, em regiões distintas	Aumento da obesidade
Mercado de alimentos	Concentrado em grandes líderes/marcas multinacionais	Estrutura setorial pouco uniforme
	Tendência de maior concentração e expansão horizontal via fusões e aquisições	Expansão e internacionalização, presença considerável de concorrentes “sem marca”
	Tensão em torno dos alimentos transgênicos	Consumidores exigem nível internacional
	Aumento dos produtos genéricos (de baixo preço)	Adoção de tecnologias importadas
	Apelo à marca e desenvolvimento de inovações (empresas multinacionais)	Concorrência crescente com alimentos importados
	Maior disponibilidade de alimentos estrangeiros	Baixos investimentos em P&D
Comportamento consumidor	Oposição a alimentos geneticamente modificados	Crescente valorização de marcas globais
	Crescente demanda dos alimentos orgânicos	Mudança nos hábitos alimentares
	Expectativa com os alimentos funcionais	Aumento do consumo de alimentos industrializados
Fatores determinante do produto	Valor (qualidade e custo baixo)	Custo baixo e qualidade
	Marca e conveniência	Publicidade via televisão
	Poder de aquisição do consumidor	
	Segurança nos alimentos	
	Alimentação saudável	
Papel do Estado	Aumentar a integração dos países em desenvolvimento no comércio internacional	Desenvolvimento e implementação de políticas industriais consistentes
	Regular e controlar práticas ilegais de comércio	Apoiar e defender a competitividade da indústria nacional
	Redução das barreiras tarifárias e não-tarifárias	

Fonte: Dados secundários da pesquisa bibliográfica, referenciados nos Anexos 3 e 4.

O entendimento diversificado parece ter sido a perspectiva percebida, apesar de algumas similaridades notadas. Não apenas variáveis cujo comportamento pode ser analisado, como “população” e “comportamento do consumidor”, mas também as exigências provenientes do “mercado de alimentos” e as expectativas em torno do “papel do Estado” são notavelmente distintas de acordo com o contexto observado. Mesmo assim, os significados e entendimentos vinculados a estes valores são distintos em cada um dos níveis de referência ambiental.

O Quadro 11 abaixo apresenta os valores e significados verificados nos ambientes nacional e internacional da indústria de alimentos.

**Quadro 11: Valores e significados nos três níveis do contexto ambiental**

Valores	Significados/entendimentos relativos ao contexto	
	Internacional	Nacional
Atuação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão e consolidação internacional</li> <li>- Alinhamento estratégico com outros elos da cadeia para satisfazer consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão e consolidação predominantemente nacional</li> <li>- Rápida adaptação das inovações internacionais ao mercado interno</li> </ul>
Competência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliada por tecnologias em comunicação, eletrônica, informática;</li> <li>- Coordenação de fluxos financeiro-econômicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segue as tendências e tecnologias estrangeiras, em consequência existem poucas atividades de pesquisa</li> <li>- Varejo aplica mais estratégias do que as indústrias</li> </ul>
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto valor (preço baixo e alta qualidade)</li> <li>- Marca e inovação para diferenciar dos genéricos</li> <li>- Preocupação crescente com segurança alimentar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médio valor (preço baixo e média qualidade)</li> <li>- Desenvolvido para mercado nacional, sem investimentos em inovação consideráveis</li> </ul>
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos investimentos internacionais (IDEs)</li> <li>- Foco em operações de grande comprometimento com mercado internacional, via implantação de subsidiárias em outros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportações, importações</li> <li>- Foco em operações de comprometimento médio com mercado externo (compra e venda)</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de padrões de consumo internacional</li> <li>- Determinante para o fortalecimento da marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de padrões do mercado nacional</li> <li>- Instrumento para penetração e consolidação de nichos de mercado</li> </ul>
Modernização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampla utilização de tecnologias para aperfeiçoar produtividade e proteger o meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseada na adoção de inovações importadas</li> </ul>

Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas conectadas eletronicamente</li> <li>- Migração de empresas para o espaço virtual (comércio eletrônico)</li> <li>- Possibilita comunicação B2B e B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas conectadas eletronicamente</li> <li>- Meio para comunicação interna da empresa</li> <li>- Meio para realização de publicidade</li> </ul>
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência produtiva tecnologicamente aperfeiçoada e especializada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência produtiva baseada na redução de custos</li> </ul>
Responsabilidade e ecológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em crescente valorização pelo mercado consumidor e implantação de programas pelas empresas</li> <li>- Tensão em torno da produção de transgênicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ainda pouco valorizada</li> <li>- Regulamentação governamental e fiscalização incipientes</li> <li>- Preocupação moderada dos consumidores</li> </ul>
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da realização de alianças estratégicas, inclusive internacionais</li> <li>- Visa redução da competição e realização de P&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação de nível moderado, verificada com maior frequência entre empresas grandes</li> <li>- Parcerias têm por objetivo reduzir a concorrência</li> </ul>
Custo baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio de novas tecnologias, aumento de escala e melhoras nos sistemas logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio em vantagens de custo na produção das matérias-primas, devido às condições geoclimáticas apropriadas</li> </ul>
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejudicada pela persistência das barreiras comerciais</li> <li>- Incentivada pela abertura de países em desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejudicada pela infra-estrutura modal precária</li> <li>- Incentivada pela elevação do consumo interno e reorganização da produção e da cadeia produtiva</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente treinados e especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médio grau de treinamento e especialização</li> </ul>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fator essencial para participação no mercado</li> <li>- Foco na qualidade de produtos, processos e componentes</li> <li>- Especialização do <i>portfolio</i> e preocupações com certificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fator de diferenciação</li> <li>- Foco na qualidade do produto final e das matérias-primas</li> <li>- Preocupação média com certificações de qualidade</li> </ul>
Circulação de mercadorias e informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso facilitado a produtos de outros lugares do mundo</li> <li>- Incentivo à realização de acordos multilaterais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da concorrência de produtos importados</li> <li>- Acirramento da concorrência reduz preços e acirra busca por eficiência</li> </ul>

**Fonte: Dados secundários da pesquisa bibliográfica, referenciados nos Anexos 3 e 4.**

Considerando a revisão bibliográfica efetuada neste estudo, supõe-se que as distinções de significados e entendimentos atribuídos aos valores em cada um dos níveis de análise ambiental, deverão ser traduzidas pelo nível de

comprometimento internacional que a organização sob análise apresenta.

Assim, espera-se que organizações cuja referência ambiental seja o contexto nacional, privilegiem as exportações como forma predominante de internacionalização. Já no que tange as organizações que tenham valores e significados que tenham como referência o nível internacional do ambiente, supõe-se que percebam a internacionalização como um processo de atuação global e tenham sério comprometimento com o mercado global (SEIFERT JUNIOR, 2004).

Considerando a identificação de valores e significados atribuídos aos níveis nacional e internacional de ambiente, procurou-se caracterizá-los de acordo com a faceta de dimensão ambiental ao qual se referem, quais sejam, técnica ou institucional. Valores mensurados de forma econômica são considerados pertencentes à faceta técnica. Em contrapartida, valores que expressam adequação às normas de conduta socialmente valorizadas são consideradas como pertencentes à faceta institucional do ambiente (MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002).

Pressões tanto de faceta técnica quanto institucional são verificadas a partir da análise dos contextos nacional e internacional da indústria brasileira de alimentos. Pressões endógenas institucionais estão associadas ao movimento de internacionalização das empresas brasileiras, que procuram o mercado exterior em busca de maior reconhecimento do público brasileiro. Pressões de cunho econômico estão atreladas à procura de maiores vantagens em termos de competitividade em custos e em adoção de inovações tecnológicas. Essas pressões são tanto de origem interna como externa, a partir de quando a empresa se insere no mercado internacional.

Considerando que empresas cujo contexto ambiental de referência é o nacional tendem a iniciar sua internacionalização tardiamente, e que estas empresas são, em consequência de seu próprio contexto de referência, muito influenciadas pelo seu contexto nacional, é essencial detalhar quais facetas desse processo foram percebidas.

Já que no que tange o ambiente internacional pouco foi percebido em função do foco da Nutritional ao contexto nacional, parte-se à descrição dos fatores nacionais, em específico. Estando de acordo com Machado-da-Silva e Seifert Junior (2004), toma-se como pressuposto que as pressões ambientais

podem se dar por meio de mecanismos coercitivos, normativos e miméticos. Assim, no caso da Nutrimental, detectou-se pressões isomórficas coercitivas que partiram, por exemplo, das ações governamentais protecionistas presentes antes da abertura comercial e das políticas cambial e fiscal desfavoráveis à exportação e importação. Revelaram-se ainda pressões isomórficas miméticas no que diz respeito à internacionalização das empresas via exportação após a abertura comercial, e em termos de adaptação dos produtos a um crescente nível de exigência dos consumidores, que passaram a comparar produtos nacionais aos importados.

A partir da contextualização dos ambientes nacional e internacional da indústria de alimentos, parte-se à análise e discussão da segunda parte dos dados, seção que trata da descrição da Nutrimental e análise de sua internacionalização.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: PARTE II**

### **5.1 DESCRIÇÃO DO CASO**

Esta seção destina-se a descrever objetivamente a empresa sob análise, partindo de um resumo de seus 40 anos de história, passando pelas principais características organizacionais, e descrevendo os passos da internacionalização da Nutrimental. No encerramento, são apresentados os aspectos dos recursos organizacionais relacionados à internacionalização da empresa, e é feita síntese do capítulo.

#### **5.1.1 Histórico da Nutrimental**

Fundada em 1968, a Nutrimental inicia suas atividades industriais no setor de alimentos. O empreendimento nasceu das pesquisas em tecnologias de alimentos da UFPR, e foi uma das primeiras experiências de cooperação entre universidade e empresa do país (FIEP, 2008). A produção foi iniciada com merenda escolar e ao longo da década de 1970 a Nutrimental ampliou seu atendimento para além das escolas, alcançando as Forças Armadas, hospitais e indústrias.

Na segunda metade da década de 70 a empresa reviu sua estratégia para diminuir a dependência do mercado institucional, inserindo-se em outros mercados, tais como: (a) o mercado industrial, pois as mesmas matérias-primas que serviam para a Nutrimental serviam também para outras indústrias; e (b) o mercado de grandes consumidores, já que produtos para restaurantes industriais e hotéis poderiam ser feitos usando os mesmos processos empregados para os produtos da merenda escolar. Finalmente, foi definido como alvo também o mercado consumidor, uma vez que as mesmas tecnologias de produção também poderiam ser utilizadas para fabricar produtos destinados à venda em supermercados (BORDIGNON, 2002).

Em 1977, adquire uma unidade industrial em Santa Catarina. Durante a década de 1980 desenvolve novos produtos, inclusive uma linha destinada aos

consumidores finais, e inaugura uma sede no estado de Pernambuco. Em 1985 passa a atender também o mercado consumidor final.

Na década de 1990 acontecem importantes lançamentos de produtos, eventos de relacionamento e aproximação com o consumidor (Cliente e a gente) e de desenvolvimento organizacional (*Appreciative Inquiry*). Em 1992 foi lançado o *Chonk*, a primeira barra de cereais fabricada no Brasil, e em 1994 ele é reposicionado como *Nutry*, evidenciando o posicionamento da Nutrimental como uma empresa focada também nos consumidores e suas preocupações com a saúde. Ainda em 1992, o mercado institucional entrou em colapso. O governo deixou de comprar e também de pagar o que já havia recebido. Esgotaram-se as reservas da empresa e reduziu-se sua capacidade de investimento; foi preciso conter o esforço de expansão (BORDIGNON, 2002).

A pesquisa documental revelou que, em meados dos anos 90, a empresa teve sérias dificuldades financeiras. Segundo Bordignon (2002), na tentativa de se recuperar, adotou sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), ABC (*Activity Based Cost*), *Balanced Scorecard* (Painel equilibrado de acompanhamento de desempenho) e sistemas de informações gerenciais e acordos de desempenho e desenvolvimento (PADA – *Performance and Development Agreement*).

Em 1997 foi implementada a “Investigação Apreciativa”, um grande programa de desenvolvimento organizacional que defende que as decisões sejam discutidas pelos trabalhadores da organização. O presidente reuniu todos os 700 funcionários (à época) para discutir medidas que poderiam recuperar a empresa e a decisão principal foi apostar em novos produtos. Houve melhoras consideráveis, e rapidamente. Como resultado a empresa passou de um faturamento de R\$70 milhões para R\$120 milhões. As dívidas foram quitadas, e o resultado operacional subiu de pouco menos de R\$3 milhões para mais de R\$20 milhões (PARANAENSE..., 2005).

Neste século a Nutrimental colhe os resultados dos investimentos realizados na década passada, recebe prêmios e realiza novas aquisições. Importante ressaltar que em 2001 a empresa implantou o *Balanced Score Card* (ferramenta de implementação estratégica), o qual tem foco em: finanças, clientes, processos internos e aprendizado. No ano de 2005 foi adquirida a Unidade Fabril de Arceburgo (MG), feito que proporcionou à Nutrimental a

colocação de segunda maior fabricante de farinhas infantis no Brasil. Em 2008 a empresa completou 40 anos de existência, sendo líder no mercado nacional de barras de cereais e vice-líder em cereais infantis (FIEP, 2008).

### 5.1.2 Características organizacionais

Atualmente a Nutrimental possui aproximadamente 1.000 funcionários, tem faturamento bruto de R\$255 Milhões (2007) e mantém ativas operações de importação e exportação. O crescimento do volume de produção nos últimos 3 anos (2005-7) foi de 10,8% e aproximadamente 80% da capacidade produtiva esteve ocupada no ano de 2008.

A empresa atende quatro tipos de mercados diferentes, que são denominados:

- a) Mercado consumidor: alimentos produzidos para o consumidor final;
- b) Mercado institucional público: merenda escolar;
- c) *Food ingredients*: matérias-primas para empresas de alimentos;
- d) *Food service*: alimentos para refeitórios de empresas.

De acordo com a pesquisa documental, após a aquisição da fábrica de farinhas infantis Nutrition, a Nutrimental passou a ter 25% do mercado, atrás apenas da Nestlé, líder com 50% do mercado. As farinhas infantis respondem por 40% da receita da companhia. As barras de cereais Nutry são 30% do faturamento. A empresa também aposta nos pós solúveis para refrescos Nutrinho, já que é um segmento que movimentou em 2006 cerca de R\$ 1,2 bilhão/ano no Brasil (FATURAMENTO..., 2006).

A empresa declara que sua missão é “ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos”. A organização valoriza a horizontalidade, aprendizado contínuo, inovação e integridade. Como horizontalidade entende-se a igual relevância de todos os colaboradores da organização, o que pressupõe que todos participam igualmente das decisões. Tem ainda como princípios o incentivo ao crescimento pessoal para que, em consequência, a organização também cresça.

Os princípios organizacionais concernem, dentre outros, o incentivo à criatividade e iniciativa para propiciar o surgimento de atitudes inovadoras, por

isso a empresa está aberta a descobertas e promove o desenvolvimento dessas habilidades. Os princípios compreendem ainda trabalhos em equipe e tomadas de decisão realizadas, se possível, pelos mesmos funcionários que realizam as tarefas, gerando participação e conseqüentemente valorizando a atuação dos colaboradores. Além disso, é preocupação constante a preservação do meio ambiente, da saúde e do bem-estar das pessoas.

Alguma diferenciação dos valores e princípios organizacionais da Nutritional têm origem na realização da Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry*), uma prática radicalmente positiva de mudança, a qual se baseia no gerenciamento de problemas. Dessa forma, transforma essencialmente o planejamento estratégico, os métodos de pesquisa, a cultura organizacional, métodos de gerenciamento da qualidade, entre outras esferas fundamentais da organização.

Na Nutritional, essa abordagem foi aplicada antes do Planejamento Estratégico de 1997, quando toda a planta da empresa foi fechada por um dia para a reunião de todos os 700 trabalhadores da empresa. Neste dia o objetivo era descobrir os fatores e forças que tinham dado vida ao sistema quando ele era mais efetivo, mais vivo, e tinha mais sucesso como produtor de alimentos de alta qualidade para a saúde. Essa fase foi seguida por 4 dias de reuniões entre grupos menores (150 colaboradores) compostos por funcionários de todos os níveis, fornecedores, distribuidores, líderes da comunidade, financistas e consumidores, os quais tinham a missão de articular um novo e audacioso sonho corporativo.

Após esse período de análises apreciativas, planejamento e articulação das três novas direções estratégicas do negócio, a organização se lança no futuro com foco, solidariedade e confiança. Seis meses depois o registro de aumento nos lucros foi de 300%, e tal resultado é atribuído à reunião de todo o sistema dentro do processo de planejamento, e à concepção de que as organizações são de fato “centros de pessoas interconectadas”.

Além da referida Investigação Apreciativa, a Nutritional adota cultura de valorização do funcionário como um todo, além do seu lado profissional. Segundo entrevista do Presidente da empresa para o Jornal Folha de São Paulo, “conceitos universais como amor, paz e compreensão são fenômenos subjetivos que direcionam os fenômenos visíveis e objetivos, que são quase sempre os mais

valorizados pelas empresas tradicionais”; Portanto, na Nutrimental os funcionários são vistos como mais do que cumpridores de normas estáticas estabelecidas por manuais (Fim do..., 2003).

O investimento em responsabilidade social representa um compromisso contínuo com o comportamento ético e com o desenvolvimento econômico. Como organização socialmente responsável, a Nutrimental procura incorporar no planejamento de suas atividades os interesses dos acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente.

Segundo o Controller da organização, como ferramentas gerenciais a Nutrimental utiliza: *Balanced Scorecard*, *Open Book Management* e como ferramenta operacional é utilizado *Performance and Development for Agreement*. A aplicação desses ferramentais se destina a zelar pela sustentabilidade e competitividade da empresa.

O *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial de comunicação, informação e aprendizado que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O sistema cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (Kaplan, Norton, 1997). Tais informações são disponibilizadas no sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização, de forma que os funcionários de linha de frente percebam as conseqüências financeiras de suas decisões, bem como os altos executivos reconheçam os vetores de sucesso a longo prazo.

A implantação do sistema pressupõe a tradução da estratégia organizacional em objetivos específicos bem como o estabelecimento de metas financeiras pela alta administração. Em seguida são estabelecidas metas para os clientes, e objetivos e medidas para os processos internos. Por fim, são definidas as metas de aprendizado e crescimento, que mostram justificativas para serem realizados investimentos em reciclagem de funcionários, em tecnologia, sistemas de informação bem como procedimentos organizacionais. Esses investimentos proporcionam melhorias e inovações significativas para os processos internos de negócios, para os clientes, e conseqüentemente, para os acionistas. Por fim, o

Balanced Scorecard estimula o diálogo, não apenas para a formulação dos objetivos, mas para a discussão e adaptação às metas e aos próprios objetivos, o que pode levar ao melhor desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esse sistema pressupõe ainda que a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. As organizações que desejam contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir meios pelos quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

No que concerne a implantação desse sistema na Nutrimental, pouco foi mencionado pelos funcionários, talvez por fazer parte da rotina e por não haver relação direta entre o sistema e o processo de internacionalização da empresa. Mesmo assim, a sua efetividade pôde ser sutilmente percebida no discurso dos entrevistados, que se mostravam atualizados sobre a empresa e confiantes nas informações que detinham.

A empresa adota ainda o Open Book Management, que se baseia na disponibilização de todas as informações financeiras relevantes sobre a empresa de forma que eles possam tomar decisões melhores. Entre essas informações estão vendas, lucros, custo das matérias-primas, fluxo de caixa e despesas. A implantação do sistema pressupõe o treinamento dos colaboradores, a responsabilização dos mesmos pelos números sob seu controle, e posteriormente, a distribuição de participação nos resultados ou o estabelecimento de um plano de recompensas (STACK, 1998).

É adotado também o *Performance and Development Agreement*. Este constitui-se no planejamento e estabelecimento de cargos, para os quais são prescritos funções, responsabilidades, tarefas, assim como o desempenho esperado. Esse “acordo para desempenho e desenvolvimento” ainda abrange explicações sobre a inserção do cargo na área em que está locado.

No que concerne as ações realizadas pela empresa, verificou-se, via análise documental, o apoio a projetos sociais e a preocupação constante com o meio ambiente. Atualmente os projetos sociais apoiados pela Nutrimental são dois: UNILEHU e *Junior Achievement* do Paraná. O primeiro foi estabelecido em 2004 e consiste em uma parceria de empresas com a Universidade Livre para a Eficiência Humana (UNILEHU), cujo objetivo é aproximar governo, empresas e

instituições na implantação de ações de inclusão social que estimulem o desenvolvimento de qualquer eficiência humana, como, por exemplo, a colocação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Representa uma atitude alinhada ao compromisso ético da Nutrimental de promover a diversidade, o respeito à diferença e a redução das desigualdades sociais. O segundo projeto social que a organização apóia é a fundação educativa sem fins lucrativos Junior Achievement do Paraná, criada nos Estados Unidos em 1919 e presente no Estado desde 2003. Ela busca despertar o espírito empreendedor, estimular o desenvolvimento pessoal e proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios e do sistema da livre iniciativa, facilitando o acesso dos jovens ao mercado de trabalho.

Se a missão da Nutrimental é ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos, a preocupação com o meio ambiente deve estar sempre presente. Por isso, a empresa tem o compromisso de realizar suas atividades de forma sustentável, visando à preservação dos recursos naturais. Com base nessa filosofia, a Nutrimental desenvolve uma série de medidas que buscam o aprimoramento das ações de preservação ambiental e o aumento da consciência de todos os colaboradores em relação ao meio em que vivemos.

Uma destas ações é o Programa de Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos. Através dele, conforme divulgação da Nutrimental, a empresa garante que o lixo gerado internamente, caso adequado à reciclagem, seja direcionado para este fim. A eficiência do programa é mantida através de trabalhos de educação ambiental com os colaboradores e auditorias internas. Outro reflexo da preocupação ambiental da Nutrimental é o tratamento interno do resíduo líquido, realizado no Sistema de Tratamento de Águas Residuárias. Para garantir que o efluente e também as emissões atmosféricas geradas respeitem os padrões exigidos pela legislação, a empresa executa análises periódicas de monitoramento. Além disso, a Nutrimental realiza trabalhos para redução dos gastos com água e energia elétrica. Ao fazer da preservação ambiental um compromisso na sua atuação, a Nutrimental garante a qualidade de seus produtos sem agredir a natureza, contribuindo para que as gerações futuras possam continuar desfrutando dos recursos naturais.

### 5.1.3 Internacionalização da Nutrimental

Esta seção visa apresentar os principais episódios do processo de internacionalização da Nutrimental. O processo foi reconstituído por meio dos relatos dos entrevistados e de análises de documentos, as quais revelaram uma primeira fase de atividades esparsas e ocasionais, seguida por uma fase de tentativas de sistematização das operações internacionais.

A experiência da Nutrimental com comércio exterior teve início há aproximadamente 20 anos. Segundo os entrevistados, o início não foi planejado, não havia uma área especificamente dedicada à exportação, procedimentos organizados, nem um funcionário encarregado das atividades correlatas. As vendas para o exterior eram, portanto, realizadas a partir de pedidos ocasionais, feitos por empresas que “ficavam sabendo dos produtos” (relato Gerente de Comércio Exterior). Seguiam-se então as negociações e lotes de produtos eram exportados.

A partir dessa primeira fase de exportações não-planejadas, houve duas tentativas de sistematizar a área de comércio exterior na empresa. A primeira consistiu na tentativa de realização de exportações com o auxílio de um escritório comercial gerenciado por ex-funcionários da Nutrimental, que recebiam comissões pelas vendas. Grandes remessas de “proteína texturizada de soja (PTS)” e de “achocolatado em pó” foram exportadas para a Rússia e chegou-se a implementar um outro escritório comercial nesse país, dessa vez pertencente à Nutrimental. Porém, com as mudanças políticas ocorridas no país houve transformações também nos produtos alimentares consumidos, e não foi mais viável manter o escritório na Rússia. O escritório no Brasil foi aos poucos passando a exportar somente PTS, por ser um produto de ampla utilização por outras indústrias alimentícias. Entretanto, a Nutrimental tem se focado cada vez mais no consumidor final, foco que fez com que ela optasse por não mais produzir PTS. Em conseqüência, os vínculos com o escritório comercial foram desfeitos, os gestores deste adquiriram o maquinário da Nutrimental destinado a produzir PTS e continuaram as exportações do produto.

A seguir descreve-se a segunda fase de internacionalização da empresa sob análise, o qual teve início no ano de 2003 e vigora até a atualidade. O foco

desta pesquisa é direcionado a esse período, mas a importância da experiência precedente não deixa de receber destaque.

A segunda tentativa de instituir e fortalecer a realização de transações internacionais foi feita no ano de 2003 e pressupunha que tanto importação quanto exportação seriam realizados por pessoal interno. Segundo relato da Assistente de *Trade Marketing* Internacional, durante a realização da Investigação Apreciativa, os próprios colaboradores da Nutrimental mencionaram que era um desejo coletivo que a empresa desenvolvesse negócios no mercado externo e foi estabelecido que seria contratado um funcionário que se tornaria o gerente do departamento de comércio exterior. A partir dessa contratação a organização passou a organizar esse departamento, fazer planejamentos para ele, freqüentar feiras internacionais do setor alimentício, estabelecendo contato com clientes, e conhecendo seus concorrentes no mercado internacional. Esse é o formato em vigor. O departamento é relacionado a 4 funcionários, dos quais 2 são exclusivos.

Seguiram-se exportações para países de língua portuguesa, em virtude das embalagens ainda não estarem adaptadas (traduzidas a outros idiomas). Com o passar do tempo e o vislumbrar de novas oportunidades, foram feitas embalagens em outros idiomas. Com a percepção de que oportunidades de exportação estavam sendo perdidas em função de não haver embalagens em outros idiomas, a gerência organizacional resolveu investir na produção de embalagens específicas para exportação pois, conforme a Gerente de Comércio Exterior:

aí a gente resolveu investir e fazer embalagem específica pra exportação, que ainda a gente não tinha segurança de colocar os produtos com os outros idiomas no mercado interno.

Posteriormente, tendo dificuldade em administrar dois tipos de embalagens para o mesmo maquinário, incorreu-se em prejuízos por incompatibilidades entre os mesmos. A Nutrimental então acabou decidindo utilizar uma só embalagem, desenvolvida tanto para o mercado nacional como para o internacional.

Em 2008 a Nutrimental realizou exportações para 25 países, distribuídos em 4 regiões do planeta: América Latina, África, Oriente Médio e Ásia. Os países são: Antigua e Barbuda, Colômbia, Curaçao, Haiti, Paraguai, Uruguai, Angola,

Botsuana, Cabo Verde, Costa do Marfim, Gabão, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Libéria, República Democrática do Congo, São Tomé e Príncipe, Senegal, Serra Leoa, Líbano, Líbia, Iraque, e Japão. Foi exportado 4% da produção total de produtos como: farinha láctea, mingau infantil e mistura para risoto. O lucro operacional dessas operações constituiu 10% do total de 2007 e para 2008 a empresa fazia estimativas de crescimento. O crescimento das exportações no ano de 2007 foi de 30%, de acordo com a entrevista do Presidente da Nutrimental.

As exportações são realizadas via de regra, por meio de distribuidores que já atuam no mercado dos países. Entretanto, as oportunidades se deram de formas diferentes. Na experiência recente de exportação da Nutrimental (últimos 10 anos), o carro-chefe das exportações foi o mercado africano, cuja distribuição é toda feita por um único distribuidor brasileiro. Esse tipo de contrato foi firmado apenas para as exportações direcionadas à África, os demais contratos são assinados com um distribuidor por país, como acontece na América Latina e Japão.

O mercado africano foi o escolhido como foco das exportações realizadas pela segunda tentativa da empresa de se inserir no mercado externo. A falta de experiência da Nutrimental nesse mercado fez com que os diretores decidissem pela inserção em mercados de menor concorrência e com menos termos regulatórios. O mercado latino-americano foi escolhido por razões semelhantes e também por alguma semelhança com o Brasil em termos de produtos alimentares consumidos. No Japão, o público-alvo é constituído por brasileiros que imigraram em busca de trabalho e procuram consumir produtos alimentares semelhantes ou vindos do Brasil.

A Nutrimental seleciona e realiza um processo de conhecimento aprofundado dos distribuidores internacionais. Isso porque é necessário que o distribuidor atenda critérios de capacidade estabelecidos pela Nutrimental, assim como é importante que haja demanda do mercado local pelos produtos, para que a oferta seja permanente. A gerente de comércio exterior relatou que, sempre que possível as empresas que se candidatam a distribuir produtos da Nutrimental são visitadas, para a verificação das informações enviadas.

Foi mencionado também que esse mecanismo de realizar comércio exterior acaba sendo vantajoso para a empresa brasileira. Investir na penetração

do mercado estrangeiro exigiria pesquisa de mercado, e uma equipe especialmente direcionada a isso. Além disso, a preocupação da empresa é o modo como seus produtos serão apresentados aos consumidores. Sem esclarecimentos sobre as vantagens do consumo dos produtos da Nutrimental direcionados ao mercado consumidor, teme-se que não se concretize a demanda esperada. E esse tipo de controle é mais bem exercido pelo distribuidor do que por grandes redes varejistas, segundo a gerente de Comércio Exterior.

A postura da Nutrimental no que tange os investimentos na internacionalização organizacional é explicada de diversas formas por colaboradores diversos. A Gerente de Comércio Exterior destacou o fato da área de Comércio Exterior na empresa ser enxuta, sendo 4 funcionários executantes de atividades relacionadas ao comércio exterior. Dois deles, porém estão locados em outros departamentos da empresa, e as tarefas que assumem não são exclusivamente relacionadas ao comércio internacional. Esse grupo de funcionários acaba não conseguindo pesquisar novos clientes no mercado externo, exceto na América Latina, que tem uma funcionária designada somente à região. Mesmo sem a intenção de realizar investimentos muito pesados, para este ano (2009) a empresa pretende ter para a África o mesmo investimento que tem para com a América Latina: um funcionário dedicado somente à prospecção desse mercado, estudando possibilidades e oportunidades.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a razão pela falta de consenso costuma estar relacionada à história funcional e à cultura da empresa. Os executivos tendem a fazer carreira dentro de uma mesma área funcional. Determinadas funções tendem a dominar as prioridades. Além disso, os investimentos efetuados para realizar as exportações foram consideráveis e, só a partir de 2008 eram previstos resultados positivos nas operações internacionais.

Entre os diferenciais do produto no exterior foram apontados: embalagens apresentadas em vários idiomas, existência de linha de produtos para todas as idades e o apoio dados aos distribuidores estrangeiros para o planejamento da distribuição. Esse apoio se concretiza por meio da “transferência de uma verba” da Nutrimental para o distribuidor. A “verba” pode ser de materiais promocionais dos produtos ou de recursos financeiros (no formato de descontos) também para a realização de campanhas promocionais. Sendo assim, os custos da promoção dos produtos no exterior são compartilhados entre a Nutrimental e

os distribuidores de cada país, uma vez que eles também têm sua responsabilidade de contribuem com recursos financeiros além da iniciativa de realizar as campanhas. Por fim, um incentivo mais recente implantado prevê que o distribuidor utilize a “verba” (quando em formato de recurso financeiro) para negociar, junto aos varejistas locais, uma melhor localização dos produtos da empresa no estabelecimento.

A necessidade de implementação desse sistema de planejamento compartilhado e repasse de recursos e informações está atrelada à preocupação que a Nutrimental tem com o posicionamento de seus produtos. Uma parte dos produtos do mercado de consumidores finais é especialmente destinada ao público preocupado com a saúde. Portanto, a Gerente de Comércio Exterior evidencia que no exterior, precisa haver a preocupação de explicar e persuadir os consumidores dos benefícios dos produtos Nutrimental. No exterior a empresa concorre com empresas que estão nos mercados internacionais há mais tempo e, portanto, lhe cabe fazer investimentos acertados em abordagens do mercado consumidor local.

A escolha do formato promocional é feita em parceria entre as duas empresas. O distribuidor faz uma proposta segundo o que julga que será mais bem aceito no mercado em que atua, e a Nutrimental tenta atender ou negocia as solicitações. É possível também que as solicitações ou propostas partam da empresa brasileira. Nesse sentido, a Nutrimental solicita aos distribuidores no exterior, a cada 3 meses, informações a respeito do preço da concorrência, dos próprios concorrentes e das inovações do mercado. Os distribuidores encaminham esse panorama atualizado do mercado e, por vezes, enviam também amostras dos produtos concorrentes.

Em consequência da realização de exportações via intermediário, a empresa tem de lidar com a falta de contato direto com o mercado estrangeiro. A ausência de dados não é absoluta, como relatado acima, mas ainda assim faltam indicadores estratégicos importantes. Como implicação, a Nutrimental não monitora os indicadores de exportação para fins de delineamento de estratégias, de aprimoramento do posicionamento no mercado, avaliação dos preços estabelecidos, entre outros. Esse tipo de decisão estratégica é tomada com auxílio de informações repassadas pelo próprio distribuidor, que também gerencia carteira de produtos de outras empresas. As informações acompanhadas pelo

corpo diretor dizem respeito à evolução da demanda dos distribuidores estrangeiros.

A gerente de Comércio Exterior declarou que a estratégia de exportação da empresa não é muito agressiva, e atrelou isso ao baixo valor de câmbio do real nos 2 anos anteriores (2006 e 2007). Também foi mencionado que o foco da empresa é o mercado nacional, principalmente o mercado do consumidor final, mas que paulatinamente a empresa vem desenvolvendo uma cultura exportadora.

Cultura exportadora está profundamente relacionada à preparação da empresa para assumir atividades de negócios internacionais. Porém, o histórico de 20 anos de importações e exportações da Nutrimental não se traduz em qualificação ou experiência dos profissionais do departamento de comércio exterior em atividades relacionadas à sua área de atuação. Na seção referente à Descrição dos Recursos Humanos será proposta discussão mais incisiva sobre o assunto, mas cabe mencionar aqui que, dos 4 funcionários que executam atividades relativas a transações internacionais, 2 realizaram intercâmbio, mas apenas um passou por qualificação de nível superior específica em comércio exterior.

Têm destaque ainda as importações, com papel importante, mesmo não tendo um departamento próprio, pois auxilia na redução dos custos de produção, como será explicado a seguir. Segundo o Presidente da empresa, no ano de 2007 as importações representaram 10% das compras totais da empresa e se constituem de ingredientes de produtos direcionados tanto ao mercado “consumidor final” quanto “institucional”. Em sua maioria, são temperos e legumes desidratados, categoria de produtos nos quais outros países são mais competitivos do que o Brasil.

Finalmente, a percepção que os funcionários têm do processo de internacionalização, é bastante variável. Num geral, os funcionários de nível estratégico (inclusos dirigentes) possuem uma perspectiva histórica positiva, acham que a realização de comércio exterior só tem a agregar à atuação da Nutrimental como um todo, principalmente em termos de competitividade. Os funcionários de nível gerencial posicionaram-se mais analiticamente, traduzindo em exemplos os pontos falhos e os acertos da empresa. Foram ainda enfaticamente críticos com relação à oscilação do apoio dado ao comércio

exterior, na dependência do valor do câmbio.

As expectativas futuras são bastante positivas. Os dirigentes de nível estratégico são categóricos ao declarar que a Nutrimental deve prosseguir com a estratégia de inserção internacional, porém com bastante cautela, uma vez que a crise econômica mundial deve atingir também o setor de alimentos, e mesmo que a crise não tenha surgido nos países que importam da organização em estudo, esses países não sofrem reflexos da conjuntura de recessão internacional. Os funcionários de nível gerencial relatam perspectivas de crescimento do comércio internacional devida à situação de câmbio favorável e ao crescimento da experiência organizacional.

Uma vez apresentada a internacionalização da organização, a partir da menção ao histórico, do apontamento das características relacionadas à internacionalização, e da apresentação de relatos dos entrevistados, passa-se à apresentação dos recursos identificados na organização.

## 5.2 DESCRIÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS

A caracterização dos recursos disponíveis na organização se deu a partir dos recursos diagnosticados na empresa e descritos nas entrevistas. Procurou-se focar os recursos que de alguma forma fossem específicos dela ou que trouxessem vantagens quando da sua inserção internacional. Nesse sentido, procurou-se observar de que forma esses recursos pressionam ou contribuem para explicar a forma como se deu a internacionalização da empresa.

Considerando o referencial teórico em recursos organizacionais desenvolvido na seção 2.2, quatro categorias de recursos foram contempladas na coleta de dados primários: recursos financeiros, físicos, humanos e de ordem organizacional.

No Anexo 6 são apresentadas as quatro categorias de recursos, juntamente com seus respectivos indicadores. Vale destacar que os indicadores em si não compõem os recursos da organização, apenas apontam atributos organizacionais que sugerem recursos, ou apontam capacidades ou competências estrategicamente relevantes da organização em análise.

### 5.2.1 Recursos financeiros

Conforme foi apresentado no Quadro 5 (p. 42), quatro indicadores foram utilizados para caracterizar os recursos financeiros da Nutrimental. Esses indicadores são: (a) ativos financeiros, (b) soma dos pagamentos das filiais externas, (c) percentual do lucro no exterior em relação ao total, e (d) percentual das vendas externas em relação ao total.

Como já foi apontado, os indicadores podem sugerir recursos a partir do momento que apontam atributos organizacionais. Entre os principais ativos apontados pelos funcionários da Nutrimental estão os recursos físicos utilizados para dar suporte à produção. Eles são compostos pelas duas fábricas, uma localizada em São José dos Pinhais (PR) e outra em Arceburgo (MG), e dois escritórios comerciais, localizados em São Paulo (SP) e em Recife (PE). Ainda

convém incluir entre os ativos financeiros da Nutrimental o faturamento bruto; o qual, como já foi mencionado, é de R\$255 Milhões ao ano.

Como fonte de recursos financeiros a Nutrimental conta também com linhas de crédito governamentais ou privadas. As utilizadas são Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio (ACC) e Financiamento de Importação (Finimp). A primeira consiste na antecipação total ou parcial de recursos financeiros ao exportador, em moeda nacional, correspondentes ao pagamento que será efetuado por importador em futuro próximo. Os recursos da linha de crédito ACC podem ser oferecidos por instituições financeiras governamentais ou particulares, em condições vantajosas em relação à maioria das demais linhas de financiamento disponíveis para mercado interno, e podem ser utilizados para a produção, comercialização externa ou mesmo ambas as fases. Além disso, podem ser amparadas empresas que exportam direta ou indiretamente (MDIC, 2008). Já Finimp se trata de um adiantamento realizado por instituições financeiras privadas às empresas estrangeiras que exportam para o Brasil. O recurso é repassado prontamente à empresa exportadora, enquanto é financiado pela empresa importadora brasileira. A maior acessibilidade a recursos financeiros para a realização de exportação e importação permite maior agilidade e previsibilidade à empresa, já que os recursos podem ser mais bem administrados e os riscos nas transações são minimizados.

A empresa trabalha em aproximadamente 80% da sua capacidade produtiva e, segundo o Presidente, a participação das exportações no negócio ainda é pequena. No ano de 2007 não se obteve lucro com as atividades de exportação, mas para o ano de 2008, apesar do caixa ainda não fechado, era previsto lucro pequeno (2% do total), em virtude da pequena participação das exportações nas vendas totais (aproximadamente 3%).

A idade média das máquinas e equipamentos foi estimada em 10 anos. Relatou-se que, pela produção estar dividida em duas fábricas, e cada uma tendo suas próprias linhas de produção que, por conseguinte compõem-se de máquinas e equipamentos de vidas úteis diferentes, e o cálculo é de difícil realização.

### 5.2.2 Recursos físicos

Segundo a mesma lógica da subseção anterior, são aqui apresentados os recursos físicos que, de acordo com o Quadro 6 (p. 43), são três: (a) acesso a matérias-primas, (b) percentual das propriedades no exterior em relação ao total, e (c) número ou proporção de subsidiárias no exterior.

Quanto à classificação do acesso a matérias-primas houve incongruência entre os relatos dos entrevistados. O Presidente da empresa caracteriza o acesso a matérias-primas como privilegiado, uma vez que a empresa classifica os fornecedores em dois tipos: os fornecedores de *commodities* e os fornecedores de matérias-primas críticas. As relações com esses últimos são cultivadas via contrato de parceria de fornecimento, e entre eles estão concebidos principalmente os fornecedores internacionais, ainda segundo o Presidente. O motivo de tal preocupação com os fornecedores internacionais é a prevenção de que grandes quantidades de mercadorias cheguem ao Brasil fora do padrão de qualidade. Entretanto, o Diretor de Produção e Supply Chain assegurou que não existe nenhuma parceria de exclusividade (fornecimento exclusivo). Ele ainda esclareceu que as parcerias são estabelecidas para melhorar o relacionamento comercial entre as duas partes, pois a partir do conhecimento das previsões da demanda da Nutrimental, o fornecedor pode se planejar melhor e os dois podem chegar a acordos vantajosos em termos de preço e pagamento. O Controller da empresa ainda acrescentou:

o que tem é alguns aromas que são desenvolvidos especificamente pra Nutrimental, mas isso é praxe do negócio né? Assim como desenvolve pra Nutrimental os fornecedores também desenvolvem pros concorrentes.. não tem nenhuma vantagem.

Finalmente, o Presidente da empresa evidenciou que algumas matérias-primas são adquiridas no exterior em virtude dos preços mais acessíveis e maior competência das indústrias estrangeiras em produzi-las. As matérias-primas importadas abrangem frutos e outros vegetais desidratados. Foi mencionado que a Nutrimental tem capacidade de produzi-los no Brasil, mas os custos de tais operações seriam superiores ao da importação de tais mercadorias.

No que tange os dois últimos indicadores de recursos físicos (subsidiárias no exterior), não foram detectados na empresa em análise. A

Nutrimental não possui propriedades ou subsidiárias no exterior, em razão de suas exportações estarem apoiadas em agentes terceirizados, que se responsabilizam pela logística, além das negociações e comercialização locais. O Presidente classificou essa estrutura de distribuição como indireta, pois no exterior a comercialização é realizada por eles.

### 5.2.3 Recursos humanos

Seguindo a mesma ordenação lógica apresentada pelo Quadro 7 (p. 45), essa subseção dedica-se à apresentação dos recursos humanos detectados na empresa em análise. Os indicadores de recursos humanos relacionados são quatro: (a) razão entre o número de funcionários no país e no exterior, (b) orientação e experiência internacional, (c) proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor, e (d) experiência internacional dos dirigentes.

A Nutritional não emprega nenhum funcionário no exterior. Além disso, os funcionários são majoritariamente brasileiros, o que contribui para a “orientação nacional” da empresa. Recentemente foi contratada uma estagiária vinda da Colômbia, que assumiu as funções que dizem respeito à prospecção do mercado latino-americano. Nesse sentido foi ainda pesquisado se havia entre eles alguém que tivesse obtido qualificação no exterior. A Assistente de *Trade Marketing* relatou que no máximo 4 pessoas se qualificaram no exterior, duas delas em cursos de idiomas e outras duas por meio de experiência profissional. Desses últimos, um teve a experiência profissional no exterior relacionada à realização de negócios internacionais (importação e exportação).

Inclusive nesse indicador inclui-se um dos recursos diferenciais apontados: a contratação da referida funcionária originária da Colômbia, e que é responsável pela realização da prospecção de novos distribuidores na América Latina. Ressalta-se que o diferencial desse recurso está na fluência com que a funcionária atende os estrangeiros de língua espanhola, o que melhora e agiliza a comunicação.

Ainda no que tange a orientação e experiência internacional, convém explorar a experiência que entre os diretores de nível estratégico da empresa, a média de anos trabalhados na Nutritional é de 23 anos, o que evidencia a

familiaridade e conhecimento deles sobre a empresa e o setor industrial de alimentos. Entre esses diretores, todos têm fluência no idioma inglês, mas nenhum deles teve experiência internacional. Entretanto, o Diretor de Produção e *Supply Chain* complementou:

Experiência internacional assim, no sentido de visitar feiras, fazer negócios, viajar a negócios ao exterior, pra compra ou venda de produtos ou equipamentos, aí nós temos acho que pelo menos umas 4 ou 5 pessoas que têm experiência internacional, de viajar, ir a feiras, e buscar novidades, né?

Ainda nesse quesito foi mencionada a importância da participação do conselho administrativo, que reúne pessoas que tiveram alguma experiência internacional, e que colaboram com o repasse dessa experiência para a Nutritional por meio das reuniões periódicas realizadas entre a diretoria da empresa e o referido conselho.

Também foi ressaltada a dedicação exclusiva de uma outra funcionária à realização do “trade marketing internacional” da empresa, o que se traduz em alguém dedicado a apoiar os distribuidores fora do Brasil. O diferencial desse recurso foi ressaltado por valorizar a marca da empresa no exterior, e por se saber que outras empresas não têm a mesma atenção dedicada a sua marca no exterior. E isso é relevante especialmente para o mercado latino, onde o foco está no consumidor final, que é o alvo das promoções.

A empresa mostra ainda preocupação com o desempenho dos vendedores (que são funcionários dos distribuidores) no exterior. Em função disso são premiados os vendedores que estimularem a venda de produtos da Nutritional dentro da gama de outros produtos que o distribuidor revende no país.

Finalmente, cabe fazer menção aos recursos organizacionais que o *Controller* da Nutritional considerou diferenciais:

Eu acho que são as pessoas o principal ativo da Nutritional em termos de vantagem competitiva. Nós conseguimos reunir um grupo de talentos, foram desenvolvidos com essas ferramentas [gerenciais] pra permitir que efetivamente a empresa tenha mais flexibilidade, seja mais criativa, e que embora não possa concorrer com os grandes grupos em termos de capacidade financeira, consegue competir com esses grupos com a capacidade das nossas equipes.

O trecho expressa perspectiva diferente da preparação da organização para o processo de internacionalização. A percepção dos recursos humanos

como agregadores de vantagem competitiva apresenta um foco da organização em qualificação e preparação a longo prazo, o que corrobora as pressões verificadas no ambiente, cada vez mais competitivo em termos de tecnologia e, conseqüentemente, qualificação da mão-de-obra para lidar com novas tendências de mercado.

A próxima seção visa caracterizar e discutir os principais recursos de ordem organizacional encontrados na Nutrimental.

#### **5.2.4 Recursos de ordem organizacional**

Finalmente, os recursos de ordem organizacional compõem-se também dos indicadores constantes no Quadro 8 (p. 48). Eles são representados por quatro indicadores: (a) estrutura organizacional, (b) valorização das operações internacionais, (c) relacionamento com firmas estrangeiras, e (d) número de casos de envolvimento externo não-financeiro.

O meio encontrado para descrever sucintamente a estrutura organizacional foi baseado em critérios superficiais, já que estrutura é uma característica organizacional complexa por origem. Portanto, esse indicador será definido por critérios como tamanho organizacional e idade. A empresa sob análise é de grande porte, emprega aproximadamente 1.000 funcionários, é composta somente de capital nacional e fez 40 anos no ano de 2008. Esse porte permite que a empresa alcance grande escala produtiva, o que se traduz em maior competitividade, que é essencial especialmente para inserção em mercados em desenvolvimento como América Latina e África.

A inovação, apesar de não ter sido originalmente concebida entre os indicadores, surgiu nas entrevistas como um fator de competitividade da Nutrimental não apenas no mercado nacional. Foi frizado por 3 entrevistados (Presidente, *Controller* e Gerente de Comércio Exterior) quão importante foi e é para a empresa se manter na dianteira de seu setor. Sendo assim, a busca por produtos inovadores permeia o modelo que a Nutrimental procura seguir. O Centro de Pesquisas desenvolve novas tecnologias para todas as linhas de produtos, os quais são desenvolvidos para o mercado interno, na tentativa de manter a competitividade. O sucesso dessas iniciativas pode ser medido pelas

diversas citações que o Centro de Tecnologia da Nutrimental recebeu em publicações especializadas, e pelo Prêmio Inovação Tecnológica, recebido da Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos/FAO, em 1990, “pelo sucesso no desenvolvimento de novos produtos alimentares e pelo investimento em pesquisa e Recursos Humanos” (BORDIGNON, 2002).

A inovação constituiria, por conseguinte, uma fonte de vantagem para a inserção no mercado externo, a partir do momento que a Nutrimental exporte o mesmo mix de produtos que direciona ao mercado nacional, o que ainda não acontece.

Conforme o Presidente da empresa afirmou:

[...] o próprio desenho organizacional que nós temos, tudo pode se tornar uma vantagem competitiva a médio prazo no mercado externo.

Ainda como postura diferencial da Nutrimental, foi apontado pela Assistente de *Trade Marketing* Internacional a preocupação da empresa com a nutrição, no sentido que os produtos da linha consumidor final se posicionam como produtos que auxiliam na manutenção da saúde. Essa linha de produtos, encabeçada pelas barras de cereais, ainda conta com a vantagem competitiva de ter sido a pioneira no Brasil.

Os relacionamentos com firmas estrangeiras têm relação com o indicador “acesso a matérias-primas”, mencionado na seção de recursos físicos, pois entre os fornecedores de matérias-primas consideradas críticas estão fornecedores estrangeiros. Talvez convenha lembrar que 10% das compras totais da Nutrimental são provenientes do exterior (importações), o que explicita a participação dos fornecedores internacionais no conjunto dos fornecedores.

Convém apontar relato do *Controller* sobre a postura da Nutrimental com relação aos relacionamentos com outras empresas, tanto nacionais como estrangeiras, afirmando que o diferencial da empresa:

[...] passa pelas atitudes, como que você cuida dos teus relacionamentos com teus clientes, teus fornecedores, os cuidados que você tem de produzir um produto efetivamente valorizando a integridade né, quando você diz, você efetivamente entrega, acho que é essa a diferença da Nutrimental, tanto no mercado externo quanto no mercado interno. Você cumpre exatamente com o teu discurso né, não é uma empresa de fachada.

Entre os casos mencionados de parcerias com empresas no exterior, foram relacionadas uma empresa chilena, produtora de polpa de tomate, e outra

chinesa, que envia ao Brasil vegetais desidratados. O Diretor de Produção e *Supply Chain* lembra a relevância disso na manutenção de custos competitivos, e exemplifica:

Se eu não fizer isso, eu vou ficar em desvantagem. Então só pra te dar um exemplo: a gente importa produtos da China, e se eu fosse comprar aqui no Brasil, o preço seria 3, 4 vezes maior.

Houve outro relacionamento com empresa estrangeira que trouxe diversas melhorias. A Assistente de *Trade Marketing* Internacional fez alusão à parceria entre a Nutrimental e uma empresa australiana, não denominada. A empresa produz um produto alimentar inovador que é importado atualmente pela Nutrimental. Em uma das viagens de um diretor, e após conhecer a empresa, a Nutrimental estabeleceu a parceria para vender o produto no Brasil com sua própria marca. De contraparte, a empresa apresentou à Nutrimental os comerciais, os planejamentos do departamento de marketing da forma como são feitos, e foi dado um treinamento que instruiu os funcionários da Nutrimental de como fazer promoção adequada do produto. E, por fim, a funcionária analisa que talvez esse *know-how* que foi passado tenha sido maior que a margem de lucro produzida pela negociação.

De maneira a auxiliar a absorção das informações abordadas na presente seção, o Quadro 13 vem esclarecer pontos que podem ter ficado obscuros durante a caracterização dos recursos.

Entre esses pontos, destaca-se o acesso à matérias-primas. Quando questionados a respeito do acesso da Nutrimental, obteve-se respostas que não convergiam para a definição da empresa como tendo acesso livre e privilegiado. Portanto, determinou-se que, conforme relatado pelo Diretor de Produção e *Supply Chain*, não se verifica que a organização possui parcerias de exclusividade, já que compra e comercializa seus produtos sem contratos de exclusividade.

Com relação aos recursos humanos, constatou-se que 4 funcionários obtiveram formação ou experiência no exterior, sendo que uma delas obteve também experiência no exterior na função em que atua hoje profissionalmente. Essa pessoa é a Gerente de Comércio Exterior, que foi considerada dirigente devido à determinante participação dela no processo de internacionalização.

Quanto aos recursos de ordem organizacional, cabe esclarecer

novamente que os parâmetros de definição da estrutura organizacional foram superficiais. A título de conveniência, no Quadro 12 (p. 136) a estrutura aparece definida como “grande porte”.

Ainda discorrendo sobre a mesma categoria de recursos, a “valorização das operações internacionais” foi definida como baixa em função do pequeno envolvimento internacional dos funcionários, quando considerados como um todo. Ou seja, do total de funcionários, muito poucos tinham algum vínculo internacional. Além disso, o baixo número de envolvimento da organização com outros atores do contexto internacional e o foco da empresa no mercado nacional colaboraram para a percepção de que ainda valoriza-se pouco as operações internacionais da Nutrimental.

Finalmente, numa tentativa de ligar as três categorias analíticas pesquisadas, desenvolvendo assim as conclusões do estudo, a próxima subseção discorre sobre a relação verificada entre o contexto ambiental, os recursos organizacionais e a estratégia de internacionalização da Nutrimental.

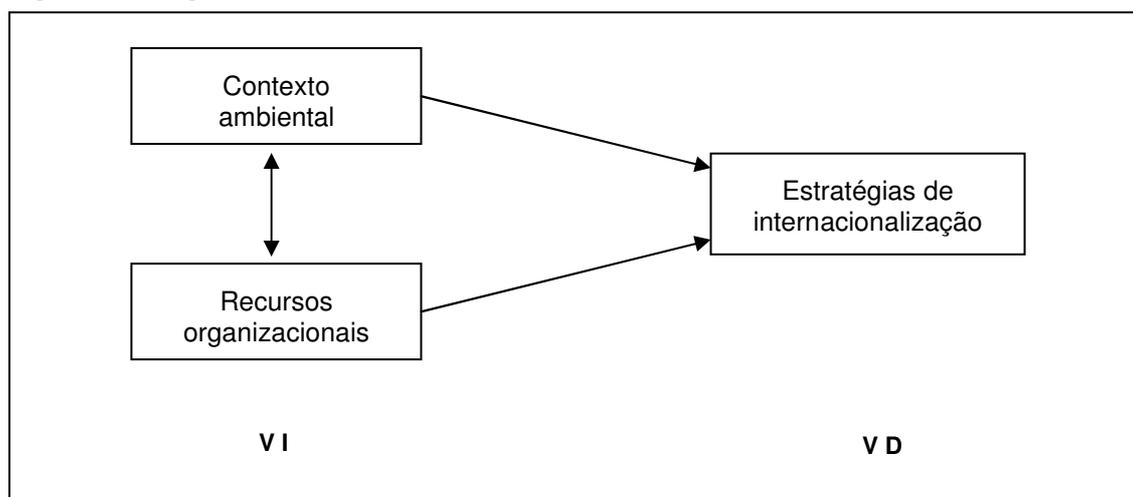
**Quadro 12: Presença de Recursos Organizacionais selecionados a partir da literatura**

<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>		
<b>Recursos financeiros</b>	Ativos financeiros	Ativos físicos e faturamento
	Soma dos pagamentos (operacionais) das filiais externas	-
	Percentual do lucro no exterior em relação ao total	-
	Porcentagem das vendas externas em relação ao total	2% (Previsão)
<b>Recursos físicos</b>	Acesso a matérias-primas	Sem parcerias de exclusividade
	Porcentagem das propriedades no exterior em relação ao total (de propriedades)	-
	Número ou proporção de subsidiárias no exterior	
<b>Recursos humanos</b>	Razão entre o número de funcionários no país e no exterior	-
	Orientação e experiência internacional	4 pessoas
	Proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor	-
	Experiência internacional dos dirigentes	1 pessoa
<b>Recursos organiz.</b>	Estrutura organizacional	Grande porte
	Valorização das operações internacionais	Baixa
	Relacionamento com firmas estrangeiras	1
	Número de casos de envolvimento externo não-financeiro	1

### 5.3 RELAÇÃO ENTRE RECURSOS ORGANIZACIONAIS, CONTEXTO AMBIENTAL E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta seção pretende expor a ligação entre as variáveis de análise, quais sejam, recursos organizacionais, contexto ambiental e estratégia de internacionalização. A relação entre as variáveis foi proposta no Capítulo 5, dos Procedimentos Metodológicos, e se apresenta da seguinte forma:

**Figura 3: Relações entre as variáveis em estudo**



Fonte: Elaborado para o estudo.

Sendo assim, através da análise do contexto ambiental onde a Nutrimental S.A. está inserida, esta seção pretende descrever como o contexto ambiental, os recursos organizacionais verificados e a estratégia de internacionalização adotada encontram-se associados.

A declaração do Presidente da empresa sobre as motivações que levaram a empresa a exportar explicam em termos gerais como essas três variáveis são percebidas e, dentro das possibilidades, administradas pelos dirigentes.

[...] uma empresa de consumo, quanto mais globalizada ela for, mais valor ela tem. Quão mais conhecidas as suas marcas forem por outros públicos que não só o público brasileiro, mais valor ela tem. Então essa é a motivação inicial. A segunda motivação é você aproveitar o teu parque fabril, as suas competências, pra reduzir custo vendendo pra fora. A terceira motivação é você fazer um *hedge*, né, entre aquilo que você importa e que você exporta, pra você também diminuir o risco cambial na sua operação.

A estratégia de internacionalização adotada atua como um recurso para, se aproveitando das condições favoráveis do contexto ambiental, propiciar maior acumulação de recursos pela empresa e melhor inserção internacional da própria organização.

O monitoramento da atuação dos concorrentes no exterior, conforme exposto na seção sobre internacionalização, é pouco desenvolvido no exterior. No que tange o contexto nacional, porém, esse monitoramento é mais aprimorado e tem foco nas empresas multinacionais, possivelmente pela liderança de mercado e maior disponibilidade de informações. Segundo o Presidente da Nutrimental, pela atuação das multinacionais no mercado brasileiro, já se pode deduzir o perfil da atuação delas no mercado internacional.

As informações sobre as empresas menores são obtidas em feiras internacionais de negócios. E, ainda segundo o Presidente, elas têm comportamentos muito similares no que tange a dinâmica de exportações: comercializam por intermédio de distribuidores e representantes internacionais.

No exterior, o mecanismo utilizado pela Nutrimental para receber informações sobre os fatores influentes no contexto ambiental, como já foi mencionado, são os distribuidores. Eles monitoram o ambiente uma vez que estão inseridos nele por meio de contatos comerciais, mas a Nutrimental não estabelece nenhum tipo de informações a serem monitoradas por eles periodicamente. O Presidente da empresa citou a mídia internacional como uma fonte de informações alternativa sobre a conjuntura social, econômica e política dos países para os quais a Nutrimental exporta.

No Brasil, a atitude é diferenciada. São feitas pesquisas de monitoramento, e a própria estruturação da Nutrimental no mercado brasileiro faz com que algumas informações venham até ela por meios informais, conforme relatado pelos entrevistados. O porte, a idade, os relacionamentos com entidades de classe são aspectos determinantes no nível de informações da empresa. Foi mencionado nas entrevistas que um dos dirigentes ocupa também uma cadeira de membro da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. E a pesquisa documental evidenciou que o ex-Presidente e fundador da Nutrimental ocupa desde 2003 a presidência da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). O ex-Presidente ainda é membro da Nutrimental. Foi referida também a atuação do departamento organizacional responsável pelo monitoramento dos

assuntos regulatórios.

O atual Presidente, em sua entrevista, explicou que a empresa também realiza pesquisas econômicas que consideram indicadores econômicos básicos, como nível de renda, taxa de desemprego, inflação, taxa de juros, de investimento e o aumento dos salários. Esses índices auxiliam no planejamento da empresa. O *Controller* da empresa especificou que no planejamento mercadológico anual todos esses índices são inseridos numa análise que monitora os cenários econômico, social e político. Além disso a concorrência também é analisada, no intuito de delinear estratégias que aproveitem as oportunidades reveladas durante a análise, contornando as barreiras existentes.

Não houve consenso na classificação dos fatores ambientais mais determinantes para a atuação da Nutrimental pois cada entrevistado apresentou um ou dois fatores que percebia como mais importantes. Considerando o nível estratégico da organização, predominou o entendimento de que os fatores econômicos são mais determinantes, já que a Nutrimental tem grande parte das vendas atribuídas a consumidores finais de alimentos, que são evidentemente influenciados pelas variações econômicas. Mesmo assim, o Diretor de Produção e *Supply Chain* apresentou visão diferenciada, e argumentou que mesmo com diversas crises econômicas passadas pelo Brasil, a Nutrimental completou 40 anos conseguindo ao longo do tempo se adaptar à conjuntura. Também foi atribuído a isso o fato dos alimentos serem bens de primeira necessidade. Então o fator mais determinante considerado por ele foi o político, pois uma vez que as decisões do Governo são mal-conduzidas, toda a nação passa por dificuldades, inclusive as empresas.

Entre os entrevistados de nível gerencial, forte influência ambiental foi associada ao câmbio, responsável pela sazonalidade na rentabilidade e, conseqüentemente no interesse em realizar exportações.

Ainda no que concerne a vigilância da Nutrimental sobre o contexto ambiental, houve anuência quase completa do ambiente que a empresa considera no momento de tomar decisões. Os entrevistados foram questionados sobre qual contexto a empresa tinha como referência: o regional, nacional ou internacional. Com exceção da Analista de Recursos Humanos, que não soube responder, todos os entrevistados se referiram ao ambiente internacional, alguns mencionando que o regional ou o internacional poderiam também influenciar, em menor escala. No

que tange o ambiente regional a influência foi relacionada ao programas de desenvolvimento regional dos quais a empresa pode se beneficiar. Com relação ao ambiente internacional, mencionou-se que forte preponderância é exercida pela cotação cambial e às cotações de preço das matérias-primas importadas. O Quadro 13 apresenta as classificações feitas por cada entrevistado.

**Quadro 13: Entrevistados e classificação do contexto de referência da Nutrimental.**

<b>Entrevistado</b>	<b>Regional</b>	<b>Nacional</b>	<b>Internacional</b>
Gerente Comex		X	X
An. <i>Trade Marketing</i>		X	
Dir. Prod. e SC		X	X
An. Recursos Hum.	-	-	-
<i>Controller</i>		X	
Presidente	X	X	

**Fonte:** Elaboração da autora, com base nas entrevistas.

Ainda no intuito de verificar em que contexto a Nutrimental se baseia para delinear estratégias e se posicionar no mercado, os entrevistados foram questionados sobre o mercado consumidor que é referência para monitoramento de tendências. De acordo com todos os entrevistados, a empresa monitora mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos a nível nacional, atendendo aos gostos e preferências revelados pelas pesquisas de marketing realizadas no Brasil.

No que concerne a percepção que os próprios funcionários têm para a empresa, foi traçado um panorama bastante positivo, que também elenca alguns pontos fundamentais a serem desenvolvidos em um estágio futuro no histórico de inserção internacional da Nutrimental. Os pontos de desenvolvimento relatados fazem menção a melhorias que estão sendo implantadas no departamento de Comércio Exterior da empresa e a planos de investimentos futuros. Conforme o Diretor de Produção e *Supply Chain* descreveu:

a tendência é de crescimento, porque nós estamos crescendo aí em taxas bem expressivas, no Comex acho que é de 30, trinta e poucos % ao ano, e a tendência é de que a gente vá amadurecendo esses mercados, a gente consiga ter [...] no futuro de ter uma operação como nós temos aqui, lá fora.

No que concerne a relação entre contexto ambiental, recursos e estratégia de internacionalização, verificou-se que nesta empresa os dois primeiros influenciam as estratégias de internacionalização adotadas.

A análise do histórico da empresa revelou que ao longo do tempo diversas estratégias foram adotadas, de acordo com as oportunidades que surgiam no contexto ambiental em que ela estava imersa e com os recursos que detinha na época.

Não obstante, o contexto ambiental também influenciou os recursos, uma vez que, conforme os relatos dos dirigentes, durante as crises da economia brasileira e mundial, a Nutrimental, assim como outras empresas passaram por dificuldades financeiras. Influências do contexto ambiental internacional manifestaram ainda no desempenho do comércio exterior da empresa. Mudanças políticas nos governos cubano e russo reduziram a zero as exportações da Nutrimental, que tinha contratos com esses países.

Dito isso, o próximo capítulo visa apresentar as principais conclusões do presente estudo.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A internacionalização de empresas constitui-se num dos fenômenos de maior destaque na sociedade nos últimos anos. Trata-se de um movimento sócio-econômico amplo, complexo e dinâmico, de difícil abrangência por apenas uma perspectiva teórica de análise.

Dada tal conjectura, diversas pesquisas têm-se dedicado a desvendar os elementos que caracterizam e compõem esse movimento, objetivando melhor compreendê-lo e, talvez, melhor gerenciá-lo. Também constituem objeto dessas pesquisas as diversas conotações que o conceito de internacionalização passa a ter, utilizados de diversas maneiras, em várias áreas de atuação.

Neste estudo adotou-se a percepção de que o fenômeno da internacionalização concebe as atividades internacionais relacionadas à expansão internacional. Postulou-se que compreende um movimento de caráter estratégico, implementado cognitivamente pelos dirigentes organizacionais e suscetível às influências do ambiente e dos recursos que a organização detém.

De acordo com o referencial teórico, historicamente o campo de estudos em internacionalização tem sido dominado por duas correntes teóricas: de um lado as teorias de abordagem econômica e de outro, as teorias da abordagem comportamental.

Com o propósito de preencher algumas limitações presentes nessas abordagens, abordou-se a internacionalização a partir da perspectiva de análise de caráter predominantemente cognitiva e institucional.

Nesse sentido, o propósito do presente estudo foi investigar a implementação de estratégia de internacionalização pela empresa Nutrimental S.A., face às influências do contexto ambiental e dos recursos que possui. De acordo com o referencial metodológico adotado, procurou-se caracterizar o processo de inserção internacional recente da empresa, atentando para os fatores que influenciaram as decisões e a implementação da estratégia de internacionalização escolhida. O estudo assenta-se em elementos coletados em fontes primárias e secundárias, analisados de modo descritivo-qualitativo.

Os resultados e análise permitiram elencar conclusões em duas direções:

- a) relativas à descrição da estratégia de internacionalização;
- b) relativas à estratégia de internacionalização face à influência do

ambiente e dos recursos da organização.

Verificou-se que a empresa Nutrimental desenvolve atividades/ações internacionais de médio comprometimento, realizadas via importação de maquinário e matérias-primas, e exportação de produtos via distribuidores selecionados.

As primeiras ações internacionais foram realizadas na década de 1980, não eram geridas por um departamento especializado dentro da empresa e os pedidos não eram sistemáticos. Posteriormente a empresa determinou a organização do setor de comércio internacional, primeiro utilizando pessoal terceirizado que gerenciava as exportações e posteriormente estruturando um departamento interno responsável pela prospecção de distribuidores, negociação e a gestão das mercadorias exportadas.

Hoje as importações de máquinas e recursos produtivos são realizadas por intermédio de escritórios comerciais no Brasil, enquanto as importações de matérias-primas são gerenciadas por funcionários da Nutrimental, que fazem pedidos e efetuam as negociações contratuais com os fornecedores.

As exportações são efetuadas via distribuidores que já têm experiência nos mercados ou regiões para onde a Nutrimental deseja exportar. Atualmente são 25 países, mas os mercados em que a empresa está focada são os das regiões da América Latina e África.

Sendo assim, a estratégia de internacionalização da Nutrimental pode ser caracterizada, de acordo com os padrões estratégicos de Seifert Junior (2004), como uma internacionalização relutante. Esse tipo ou padrão estratégico é encontrado em empresas que apresentam envolvimento internacional, entretanto este envolvimento é baixo, e apresenta pequeno comprometimento com as atividades internacionais. A categoria é ainda caracterizada por empresas que realizam, majoritariamente, atividades comerciais (importação e exportação) indiretas, ou seja, via intermediários ou distribuidores.

Ainda que possa ser sugerido que as empresas que apresentam tal comportamento estratégico para com a internacionalização se encontram em um nível intermediário de envolvimento internacional, a proposta dos “padrões estratégicos” não tem o objetivo de estabelecer níveis ou estágios de internacionalização. O padrão estratégico compreende, outrossim, elaborações ou respostas estratégicas específicas face às influências do ambiente e dos

recursos organizacionais.

As próximas conclusões dizem respeito aos esforços feitos no sentido de se compreender e explicar a estratégia de internacionalização identificada a partir da influência do ambiente e dos recursos organizacionais.

As primeiras conclusões relativas à explanação da estratégia de internacionalização observada nesta pesquisa, referem-se às influências do contexto ambiental sobre as estratégias de internacionalização. Os fatores ambientais analisados dizem respeito aos elementos ambientais que influenciam o setor das indústrias de alimentos e são de ordem social, econômica ou política.

Afirmar que determinada organização é influenciada pelo ambiente no qual está inserida parece, a princípio, uma conclusão tácita. Entretanto, entre os estudos realizados a propósito de internacionalização, verifica-se que se trata de uma dimensão de impactos e influências avaliados (Seifert Junior, 2004).

**Verificou-se que a estratégia de internacionalização adotada pela Nutrimental reflete as pressões para a homogeneidade ambiental em relação à internacionalização. Foram observados isomorfismos coercitivos, normativos e miméticos durante a análise dos fatores ambientais.** Sabendo que os mecanismos isomórficos podem tanto facilitar quanto restringir as atuações internacionais das empresas, concluiu-se que, no contexto brasileiro, pressões coercitivas relativas ao protecionismo foram predominantes até 1990, quando se deu a abertura comercial. Após esse período foram possibilitadas e até incentivadas negociações internacionais. Entretanto, somente a partir de 1994, com a estabilidade econômica trazida pelo Real e a paridade com o dólar as transações internacionais de importação passaram a ter significativa participação na econômica nacional. Nesse sentido, o presente estudo corroborou as conclusões de Machado-da-Silva e Seifert Junior (2004) a respeito da influência que o ambiente exerce sobre o desenvolvimento estratégico. Também se confirmou a presença de mecanismos isomórficos no ambiente, como pressões coercitivas e de ordem mimética.

A partir de então há uma tendência natural de acirramento da concorrência entre as organizações do setor de alimentos, em busca da conquista de maiores parcelas do mercado mundial de alimentos. A incursão de produtos importados abalou a indústria nacional, e as indústrias sobreviventes passaram por adaptações e melhorias no sentido de aumentar sua competitividade.

Observaram-se então pressões coercitivas de adequação da indústria nacional à nova concorrência e miméticas de adaptação dos produtos a um novo nível de exigência.

Notou-se então que as pressões isomórficas no ambiente são dinâmicas e suas implicações variam tanto no que diz respeito ao nível contextual (nacional, internacional) quanto no que concerne o período (de tempo) analisado.

Ainda a respeito das influências do ambiente sobre as estratégias de internacionalização, conclui-se que estas não são apenas econômicas ou técnicas, mas também as pressões institucionais influenciam a internacionalização. Assim, verificou-se que a empresa Nutrimental, mesmo apresentando padrão relutante de estratégia de internacionalização, se adequa às normas de conduta e ação socialmente valorizadas. Em outras palavras, não apenas as pressões por competitividade e paridade com os concorrentes motivaram a internacionalização e expansão internacional da organização, mas o anseio dos funcionários de que os produtos da Nutrimental fossem vendidos em todo o mundo.

De forma geral, essas considerações indicam que as estratégias de internacionalização se desenvolvem tanto em consonância com pressões ambientais para a legitimidade social, como para a eficiência econômica.

Embora a estratégia de internacionalização adotada esteja sob influência dos fatores ambientais, verificou-se que estes não são suficientes para explicar satisfatoriamente o processo, uma vez que as outras empresas concorrentes da Nutrimental estão imersas no mesmo ambiente e apresentam estratégias de internacionalização diferentes. Isso indica que elementos próprios a cada organização podem auxiliar no entendimento da “heterogeneidade” entre a estratégia adotada por cada empresa e, na presente pesquisa, a particularidade do processo de internacionalização apresentado pela Nutrimental.

Os referidos “elementos próprios” à organização são traduzidos nos recursos que a organização detém, os quais são, assim como o contexto ambiental, fatores que possibilitam a implementação de estratégia de internacionalização. Nesse sentido, verificou-se que todas as categorias de recursos (financeiros, físicos, humanos e de ordem organizacional) exercem influência sobre a estratégia de internacionalização adotada.

Os recursos descritos para fins de análise foram os que, de acordo com os

apontamentos do referencial teórico, apresentam evidências de implicação na estratégia de internacionalização. Destacou-se a deficiência qualificação e experiência internacional dos recursos humanos, reconhecida e justificada pelo foco majoritariamente nacional que a empresa apresenta.

Nesta direção, aponta-se a necessidade de ampliação das práticas e políticas de fomento à participação dos dirigentes organizacionais em missões comerciais ao exterior, encontros com empresários estrangeiros, visitas a empresas no exterior, participação em feiras e eventos, entre outras.

Ante o exposto, estudar a influência do contexto ambiental e dos recursos organizacionais sobre a estratégia de internacionalização adotada pela Nutrimental S.A. foi o principal objetivo desta investigação. Para tanto, foi necessário usar múltiplas fontes de evidências para buscar a caracterização mais completa das conclusões obtidas.

Com efeito, pôde-se concluir que tanto o contexto ambiental quanto os recursos organizacionais operam como quadros de referência para as ações organizacionais e, especialmente, para a formulação de estratégias de internacionalização.

É importante esclarecer que as conclusões desta análise são válidas exclusivamente para o ambiente pesquisado, a empresa Nutrimental S.A., apesar destes resultados poderem servir como referencial para outra realidade que apresente configurações organizacionais similares.

A partir das inferências precedentes, e tendo em vista o maior desenvolvimento da área de estudos em internacionalização, propõe-se a condução de pesquisas que:

- Investiguem os fatores que contribuem e influenciam a variabilidade ou a estabilidade das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas no transcorrer do tempo e entre diferentes contextos;
- Repliquem o estudo em perspectiva longitudinal, de forma a realizar um acompanhamento do processo de internacionalização da empresa, assim como aprofundamento do levantamento dos recursos organizacionais;
- Reapliquem o estudo em organização de outro setor industrial, objetivando verificar as mesmas categorias em relação a recursos, mas defrontados a um outro contexto setorial.

No tocante a recomendações quanto à continuidade do processo de

expansão internacional e incremento da ação e da prática administrativa dos dirigentes do nível estratégico da Nutrimental S.A. e do setor alimentício em geral, propõe-se:

- Buscar nas alianças e associações o potencial ou a capacidade complementar para ampliar as atividades e a competitividade.
- Propiciar maior preparo/treinamento dos colaboradores para a consolidação do processo de inserção internacional.
- Expandir a penetração em países em desenvolvimento e desenvolvidos, onde seja verificado o potencial consumo das categorias de produtos que a Nutrimental produz.

A primeira recomendação diz respeito à preocupação com a sustentabilidade da organização sob análise. Assim como foi realizada parceria com uma empresa da Austrália, por meio desse tipo de relacionamento com outras organizações na tentativa de diversificar as práticas que hoje predominam no que tange os negócios internacionais da empresa. Sugestões são o desenvolvimento de estudos-piloto que apontem as melhores oportunidades para implementação de alianças, parcerias e *joint ventures*.

Essa possibilidade aumenta o alcance da Nutrimental para além dos mercados que consomem os produtos que a empresa já produz. A gama de produtos, assim como a publicidade dos produtos podem ganhar novo panorama, adaptado aos novos mercados-alvo. A sintonia com outra empresa exige a melhoria organizada e contínua de todos os produtos, serviços e processos dentro da organização, o que acaba por transformar a mentalidade de ambas as organizações, que passam a perceber tais mudanças como oportunidades.

A modificação na mentalidade dos colaboradores também se dá por meio da sua maior conscientização da importância e benefícios provenientes da realização de negociações internacionais. Além do conhecimento do papel do comércio exterior na empresa, é importante ainda ter colaboradores instruídos para conduzir as atividades relacionadas. Isso pressupõe que um conjunto de funcionários tenham competência para a condução de negociações em outros idiomas, para pesquisar informações sobre outros mercados e, também, lidar com culturas diferentes da brasileira.

Todas essas operações organizacionais visam preparar a Nutrimental para a terceira recomendação: expansão dos negócios internacionais, que pode ser

focada em países onde já se tem hábitos alimentares compatíveis com os produtos fabricados pela Nutrimental. Isso quer dizer que são fortes candidatos países em desenvolvimento na África e na América Latina, para onde a Nutrimental já exporta, mas que se tratam de mercados que podem ser desenvolvidos. Outras possibilidades para os produtos da linha de farinhas infantis são outros países em desenvolvimento na Ásia e Oriente Médio, que se encaixam no perfil dos demais países que consomem tais produtos.

Essa expansão exige certamente contrapartida de investimentos na introdução da praticidade e preço acessível das farinhas infantis. Do mesmo modo, nos países em que não se tem ainda o hábito ou o consumo de produtos benéficos à saúde, como as barras de cereais, é necessário investir consistentemente em campanhas promocionais associando o produto à saúde, bem-estar, e tornando-o atrativo aos consumidores.

Certamente o aproveitamento da experiência adquirida ao longo da trajetória de realização de negócios internacionais é um diferencial do qual a Nutrimental pode se utilizar. O desenvolvimento da organização como um todo no sentido de fazê-la aproveitar as vantagens de estar inserida no mercado internacional é também uma vantagem estratégica com que se pode contar.

É verdade que o momento de crise mundial tornam mais arriscados os investimentos no exterior, o que leva os dirigentes a reavaliar o posicionamento atual e as possibilidades existentes. Entretanto, o modo de inserção indireto da Nutrimental, como foi explicado, é feito via distribuidores, o que suaviza o impacto da crise econômica sobre as atividades (mesmo que internacionais) da Nutrimental. Além disso, uma das características estruturais da indústria de alimentos é a maior estabilidade na oferta e demanda de seus produtos em relação aos demais setores industriais (NANTES; MACHADO, 2004).

É certo que as características e condições do contexto ambiental não são estáticas, ou seja, se alteraram ao longo do tempo. Nesse sentido, discorreu-se a respeito da crescente interconexão entre as economias nacionais, no sentido de formar um mercado mundial.

Face aos entendimentos de que internacionalização trata-se de um fenômeno crescente e mundial, sugere-se que ações de fomento à mudança cultural em relação à internacionalização, ao contrário dos mecanismos tradicionais de incentivos econômicos, poderão produzir resultados mais efetivos

no longo prazo.

Acredita-se que a efetividade da internacionalização das empresas brasileiras passa, antes dos aspectos econômicos envolvidos neste processo, pela efetiva exposição internacional do empresário e administrador brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 61-89, 1996.
- AMADO, G.; BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian “jeitinho”. **International Studies of Management and Organization**, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, v. 7, p. 163-184, 1998.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARLEY, S. R. The alignment of technology and structure through roles and networks. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 61-103, 1990.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Longman, 1996.
- \_\_\_\_\_. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p. 656-665, 1986.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratando de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BORDIGNON, J. A. Nutritional S.A.: Uma empresa em contínua transformação. Curitiba, **Revista FAE Business**, n.2, jun 2002.
- BRASIL. Medida Provisória nº 106, de 22 de Janeiro de 2003. Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo da Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil, altera os arts. 8º e 11 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/media/MP106.pdf>. Acesso em: 07 mai 2008.

BRASIL. Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003. Institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil e dá outras providências. Disponível em:  
<http://www.apexbrasil.com.br/media/Decreto4584.pdf>. Acesso em: 07 mai 2008.

BRASIL. Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003. Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil, altera os arts. 8 e 11 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências.

BÜRCEL, O. **The internationalisation of british start-up companies in high-technology industries**. Mannheim: Physica-Verlag, 2000.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Por que as empresas brasileiras não são competitivas? **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 1 sem, 2007.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; DIAS, F. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

CARZO JR, R.; YANOZAS, J. N. Effects of flat and tall organization structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 178-191, jun. 1969.

CAVES, R. E. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, p. 1-27, 1971.

CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHATERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 22-48, 1991.

CHILD, J. Predicting and understanding organization structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 168-85, jun. 1973.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHRISTOPHE, S. E.; LEE, H. What matters about internationalization: a market-based assessment. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 636-643, 2005.

COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- CURWEN, P.; WHALLEY, J. Measuring internationalisation in the mobile telecommunications industry. **International Business Review**, v. 15, n. 6, dec. 2006.
- DANIELS, J. D.; BRACKER, J. Profit performance: Do foreign operations make a difference. **Management International Review**, v. 29, n. 1, p. 46 - 56, 1989.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p.284-295, 1984.
- DEWAR, R.; HAGE, J. Size, Technology, complexity and structural differentiation: toward a theoretical synthesis. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, mar. 1978.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DÖRRENBACHER, C. Measuring corporate internationalization: A review of measurement concepts and their use. **Discussion Paper**. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Mar., 2000.
- 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 (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- EMPRESAS reduzem investimento no ano: Balanços de 300 companhias mostram que gastos na produção caíram de 8% para 6%; rentabilidade líquida diminuiu. São Paulo, **Folha de São Paulo**, 3 set 2006.
- EPPINK, J. D.; VAN RHIJN, B. M. The Internationalization of Dutch Insurance Companies. **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, p. 54–60, 1988.
- FAULKNER, B. A Model for the Evaluation of National Tourism Destination Marketing Programs. In: FAULKNER, B. **Aspects of Tourism: Progressing Tourism Research**. Clevedon: Channel View Publications, 2003.
- FATURAMENTO deve chegar a R\$230 milhões. **Brasil Alimentos Online**, n.280, 14 fev 2006. Disponível em: <http://www.brasilalimentos.com.br/default.asp?COD=2465&busca=os&numero=367>. Acesso em: 02 fev 2009.
- FERNANDES, N. AL reage melhor à crise, mas commodities são risco, diz FMI. São Paulo, **Jornal Estadão** – Agência Estado, 22 out 2008.
- FIEP. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. Sistema FIEP – Diretoria. Rodrigo Costa da Rocha Loures. 2008. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/imprensa/freecomponent597Content2404.shtml>. Acesso

em: 11 nov 2008.

**FIM do paradigma funcionário-fortaleza.** Folha de São Paulo, 5 junho 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/equilibrio/eq0506200315.htm>. Acesso em: 10 nov 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

FURTADO, C. **A nova dependência, Dívida Externa e monetarismo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

\_\_\_\_\_. **Formação econômica do Brasil.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

GARCIA, M. G. P.; DIDIER, T. Taxa de juros, risco cambial e risco Brasil. **Pesquisa e planejamento econômico**, v. 33, n. 2, p. 253-97, ago 2003.

GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W.; DACOSTA, R. C. Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, mar./apr., v. 10, n. 2, p. 109-119, 1989.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, J. H. Advances and challenges in Strategic Management. **International Journal of Business**, v. 12, n. 1, 2007.

GRANT, R. M. The resource-based-theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, spring, p. 114-135, 1991.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: Num estudo no setor alimentício do Paraná.** Curitiba, 2000. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

HAGE, J.; AIKEN, M.; MARRETT, C. B. Organization structure and communications. **American Sociological Review**, v. 36, p. 860-71, oct. 1971.

HALL, R. H. **Organizações: Estrutura e Processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, mar. 1977.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HENISZ, W. J.; DELIOS, A. Learning about the institutional environment. In: INGRAM, P.; SILVERMAN, B. (Ed). **The New Institutionalism in Strategic Management**. New York: JAI Press, 2002.

HERNANDES, C. A. **Capacidade de agência e posicionamento estratégico: Estudo comparativo de casos sobre estratégia de internacionalização em empresas do setor alimentício paranaense**. Curitiba, 2006. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

HICKSON, D. J.; PUGH, D. S.; PHESEY, D. C. Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal. **American Sociological Review**, v. 14, n. 3, p. 378-97.

HOFSTEDE, G. Cultural consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOLANDA, S. B. Raízes do Brasil. Brasília: Editora da Universidade, 1963

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

IPEA (Diretoria de Estudos Sociais). Radar Social - Edição 2006. In: **Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada**. Apresenta dados estatísticos a respeito de temas econômico-sociais. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/default.jsp>. Acesso em: 25 abr. 2008.

JOHANSON. J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, spring 1970.

\_\_\_\_\_. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, spr./sum., p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

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

KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOGUT, B. International Management and Strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE, 2002.

LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. Introdução. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP; Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 2003.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. ACC e ACE. Disponível em: [http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/pp\\_accAce.html](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/pp_accAce.html). Acessado em: 02 fev 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: Uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, set./dez. 2002, p. 07-32.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadistas de Novo Hamburgo-RS. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT JUNIOR, R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: Um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Comércio Exterior por décadas. Disponível em: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em: 20 nov 2008.

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

MEYER; J. W. Conclusion: Institutionalization and the rationality of formal organizational structure. In MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverli Hills: Sage, 1983.

MEYER, J. W. Rationalized environments. In: MEYER, J. W.; SCOTT, R. *et al.* **Institutional environment and organizations: Structural complexity and individualism**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977, p. 340-63.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAN, F.; PALMER, D. W.; BORSTORFF, P. C. An exploratory analysis of the relationship between organizational culture, regional culture, causal ambiguity and competitive advantage in an international setting. **Journal of International Business Research**, v. 6, n. 1, p. 67-75, 2007.

MORCK, R.; YEUNG, B. Why Investors Value Multinationality. **The Journal of Business**, v. 64, n. 2, apr. 1991, pp. 165-187. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2353061>. Acesso em: 04 abr 2008.

NANTES, J. F. D.; MACHADO, G. G. C. F. **Aspectos competitivos da indústria de alimentos no Brasil**. In: Workshop Identificação de Gargalos Tecnológicos na Agroindústria Paranaense. Curitiba: IPARDES, 2005.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

**PARANAENSE evitou falência ao usar descentralização**. Folha de São Paulo - 25 setembro 2005 (Caderno Dinheiro). Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2509200507.htm>. Acesso em: 12 dez 2008.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

PENNA, J. C. O Brasil e o panorama internacional. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, dec.1979.

PORTER, M. E (Ed.). **Competition on global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

POWELL, P. P.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PREDEBON, E. A. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégias de internacionalização**: Estudo de caso de um grupo siderúrgico brasileiro. Curitiba, 2003. 284f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

PUGH, D.S.; HICKSON, D. F.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65-105, jun. 1968.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management**

**Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K. G. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 1, 1996, p. 167-177.

RIAHI-BELKAOUI, A. The degree of internationalization and the value of the firm: Theory and evidence. **Journal of International Accounting, Auditing & Taxation**, v. 8, n. 1, p. 189-96, 1999.

RUIGROK, W. The strategy and management of international institutions. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: SAGE, 2002.

SACHS, J.; ZINI JR., A. A. Brazilian inflation and the *Plano Real*. **World Economy**, v. 19, n. 1, p. 13-37, 1996.

SCHEIN, E. H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 229-40, 1996.

SCHNEIDER, S. C.; ARRUDA, C. A. Gerenciando através de culturas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_. Introduction: From technology to environment. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983.

\_\_\_\_\_. **Organizations: rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SEIFERT JR, R.E. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. Curitiba, 2004. 242f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

SEIFERT JR, R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Recursos e Interpretação: Análise das estratégias de internacionalização de empresas paranaenses do setor de alimentos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 02., 2005. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio e Janeiro: ANPAD, 2005.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SEWELL JR., W. H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 1- 29, 1992.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 519–535, 2001.

SILVA, M. L. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

STACK, J. The great game of business: Unlocking the power and profitability of open-book management. **Executive Forum**, nov. 1998.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. Handbook of qualitative research. London: Sage, 2005.

STANFIELD, G. G. Technology and organizations structure as theoretical categories. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, sep. 1976.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325–342, 1994.

\_\_\_\_\_. Measuring the degree of internationalisation of a firm: A reply. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 1, p. 179–192, 1996.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley, 1998.

TOYNE, B. International exchange: a foundation for theory building in international business. **Journal of International Business**, spring, 1989.

TREAS. United States Department of Treasury. Sanction Brochures. Overview of Sanctions. Disponível em: <http://www.treas.gov/offices/enforcement/ofac/programs/terror/terror.shtml>. Acesso em: 20 nov 2008.

TREVINOS, L.; THOMAS, D. E.; CULLEN, J. The three pillars of Institutional Theory and FDI in Latin America. **International Business Review**, v. 17, n. 1, p. 118-133, feb. 2008.

UNCTAD. **World Investment Report 2007: Transnational corporations, Extractive Industries and Development**. New York: United Nations, 2007.

USDA - United States Department of Agriculture. Economic Research service. Global Food Markets: More overview. The Economics of food, Farming, Natural Resources, and Rural America. Disponível em: <http://www.ers.usda.gov/Briefing/GlobalFoodMarkets/overview.htm>. Acesso em: 12 nov 2008.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, p. 225-267, 1979.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 36-64, 1988.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Organizational structure. **The Oxford Handbook of Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

WICKRAMASEKERA, R.; OCZKOWSKI, E. Stage models re-visited: a measure of the stage of Internationalisation of a firm. **Management International Review**, v. 46, n. 1, 2006.

WORLD BANK. **Brazil** -Trade policies to improve efficiency, Increase growth and reduce poverty. Report No: 24285-BR. Washington: World Bank, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZHOU, K. Z.; TSE, D. K.; LI, J. J. Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 248-63, 2006.

ZHU, H.; HITT, M. A.; TIHANYI, L. The internationalization of SMEs in emerging economies: Institutional embeddedness and absorptive capacities. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 2, 2006.

## ANEXOS

**ANEXO 1 – CARTA AO PRESIDENTE DA NUTRIMENTAL**

Curitiba, 25 de setembro de 2008.

Ao

Ilmo. Sr.

**Rodrigo Costa da Rocha Loures**

Federação das Indústrias do Estado do Paraná

Prezado Senhor,

Através da presente vimos apresentar a mestranda VIVIAN RIBEIRO DE OLIVEIRA, sob dedicação exclusiva do programa de Mestrado em Administração, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), que está pesquisando a respeito das atividades internacionais de empresas brasileiras, para realização de sua dissertação de mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, recém-eleito presidente da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração).

Assim sendo, vimos solicitar a Vossa Senhoria a possibilidade de conceder à mestranda Vivian Ribeiro de Oliveira, um breve encontro para tratar de assuntos relacionados à realização da referida pesquisa. Estamos, desde já, à vossa disposição para um posterior contacto.

Agradecendo antecipadamente a atenção dispensada, subscrevemo-nos, com a mais elevada consideração.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva**

Presidente da ANPAD

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração

**Vivian Ribeiro de Oliveira**

Mestranda em Administração

Universidade Federal do Paraná

vivianrol@gmail.com

**ANEXO 2 – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA**

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Tempo na empresa: \_\_\_\_\_
3. Que cargo o respondente ocupa na organização? \_\_\_\_\_
4. Formação: \_\_\_\_\_
5. Qual o faturamento bruto da empresa, aproximadamente? \_\_\_\_\_
6. Qual foi a taxa de crescimento médio do volume de produção da sua empresa nos últimos 3 anos (%)? \_\_\_\_\_.
7. A empresa utiliza de linhas de crédito para financiamento das atividades internacionais? \_\_\_\_\_. E para financiamento da produção destinada a mercados internacionais? \_\_\_\_\_.
8. Qual a idade média das máquinas e equipamentos de produção utilizados na empresa? \_\_\_\_\_.
9. Qual o percentual da capacidade total de produção em que a empresa está atuando? \_\_\_\_%.
10. Qual o total dos lucros operacionais das atividades realizadas no exterior? \_\_\_\_
11. Qual o percentual dos lucros provenientes do exterior em relação ao total? \_\_\_\_
12. Existe monitoramento constante dessas variáveis para fins estratégicos?
13. Qual a participação de mercado (market share) que os produtos da empresa detêm no mercado externo? \_\_\_\_\_.
14. Aproximadamente que percentual do faturamento sua empresa reserva para investir em marketing, divulgação e promoção de seus produtos? \_\_\_\_\_.
15. A empresa tem acesso privilegiado às matérias-primas utilizadas na produção?
16. Quais seriam os demais recursos físicos dos quais a empresa dispõe (planta organizacional, equipamentos e tecnologia física utilizada)?
17. Quantos dirigentes são responsáveis pelas decisões estratégicas na empresa?
18. Em média, há quanto tempo os dirigentes estão trabalhando na empresa?
19. Quantos diretores têm fluência em alguma língua estrangeira?
20. Quantos anos, em média, os dirigentes têm de experiência no exterior?
21. A empresa possui funcionários com formação internacional? E experiência internacional? Essa experiência está relacionada à condução de negócios internacionais?
22. A empresa percebe a realização de atividades internacionais como uma postura competitiva?
23. Se sim, quais seriam os recursos organizacionais que considera como diferenciais competitivos no mercado exterior?
24. Quanto aos relacionamentos que a Nutrimental teve com outras empresas estrangeiras, houve tentativa de criar um vínculo de parceria? Esse vínculo contribuiu para a implementação da estratégia de internacionalização?
25. Que motivos levaram a empresa para internacionalização? Como foi o

processo de tomada de decisão de internacionalizar? Os fatores influenciadores foram internos ou externos? Que tipo de informação foi colhida?

26. Como a empresa atua hoje no mercado internacional? Quais os canais utilizados?

27. No período dos últimos três anos, a estratégia adotada em termos de internacionalização foi a mesma? Ou houve evolução do quadro? E qual a tendência para os próximos anos?

28. A empresa se preocupa com as iniciativas internacionais tomadas por outras empresas (concorrentes ou não)?

29. A empresa procura estar atenta às mudanças sociais, econômicas e políticas? De que modo? E quais fatores consideraria mais importantes?

30. Como avaliaria a experiência internacional da empresa? O que faria de novo e o que faria diferente?

31. Como foi a comunicação e explicitação da estratégia na empresa? Foram realizadas pela alta administração? Estavam concebidas no planejamento?

32. Em 2007 as importações representaram aproximadamente que percentual das compras totais da empresa? \_\_\_\_%.

33. Em 2007, as exportações representaram aproximadamente qual percentual das vendas totais da empresa? \_\_\_\_%.

34. O principal objetivo organizacional da empresa tem sido:

manter a posição no mercado paranaense e/ou estados limítrofes.

reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência.

desenvolver estrutura produtiva moderna para atuação competitiva no mercado internacional.

35. Para a Nutrimental, tem sido importante manter-se atenta:

aos programas de desenvolvimento regional, ao perfil econômico do estado, aos subsídios regionais para a produção e às propostas de apoio e modernização e capacitação da indústria paranaense.

à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, à taxa de juros, às reformas previdenciária e tributária, ao nível de atividade da indústria nacional e às oscilações do consumo.

às regulações e oscilações do mercado internacional, à cotação do dólar, às cotações de preços e à situação econômica da comunidade internacional.

36. No intuito de atender os gostos e preferências dos clientes, a Nutrimental procura estar atenta:

às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos na sua região.

às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos no Brasil como um todo.

às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos no exterior.

**ANEXO 3 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE: CONTEXTO INTERNACIONAL**

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia internacional: Teoria e experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARVAJAL, R. Food law and regulation in the United States: a System in flux. Disponível em: <http://www.worldfoodscience.org/cms/?pid=1004331>. Acesso em: 14 dez 2008.

COTTERILL, R.W. Continuing Concentration in Food Industries Globally: Strategic Challenges to an Unstable Status Quo. University of Connecticut, **Food Marketing Policy Center**, Research Report No. 49, 1999.

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Los precios elevados de los alimentos y la seguridad alimentaria: Los hogares pobres son los más perjudicados. 2008. Disponível em: [www.fao.org.br](http://www.fao.org.br). Acessado em 17 jan 2009.

GROSSE, R. International business in Latin América. In: Rugman, A. M.; Brewer, T. L. (Ed.) **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford, 2001.

HELD, D.; MCGREW, A.; GOLDBLATT, D.; PERRATON, J. Global Transformations: Politics, Economics and Culture. Stanford University Press, 1999.

KOBRIN, S. J. The determinants of liberalization of FDI policy in developing countries: a cross-sectional analysis 1992-2001. **Transnational Corporations**, v. 14, n. 1, apr. 2005.

LUPIEN, J. R. Implications for Food Regulations of Novel Food: Safety and labeling. The world of food science (site). Disponível em: <http://www.worldfoodscience.org/cms/?pid=1004323>. Acesso em 15 dez 2008.

MCCORRISTON, S.; SHELDON, I. **Globalization and food industry consolidation: what does industrial organization have to say about market access?** In: Biennial Research Conference, Food System Research Group. University of Wisconsin-Madison, 2003.

ONU – Organização das Nações Unidas. United Nations. **World Investment Report**. New York: United Nations Press, 1994.

RICUPERO, R. A crise financeira e a queda do muro de Berlim. **Estudos avançados**, v. 22, n. 64, 2008.

SPAR, D. L. National policies and domestic politics. In: Rugman, A. M.; Brewer, T. L. (Ed.) **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford, 2001.

SUPPER, E. **Is there effectively a level playing field for developing country exports?** Trade Analysis Branch, United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD. New York: United Nations, 2001.

TREAS. United States Department of Treasury. Sanction Brochures. Overview of

Sanctions. Disponível em:

<http://www.treas.gov/offices/enforcement/ofac/programs/terror/terror.shtml>. Acesso em: 20 nov 2008.

UNCTADb. United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2007**: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. New York: United Nations, 2007.

USDAa – United States Department of Agriculture. Economic Research service. The Economics of food, Farming, Natural Resources, and Rural America. Global Food Markets: global Food Industry Structure. 2008. Disponível em: <http://www.ers.usda.gov/Briefing/GlobalFoodMarkets/Industry.htm>. Acessado em: 20 dez 2008.

WILKINSON, J. The Final Foods Industry and the Changing Face of the Global Agro-food system, **Sociologia Ruralis**, v. 42, n. 4, p. 329-346, 2002.

WTO – World Trade Organization. Comitee on Trade and Development. **Participation of developing economies in the global trading system**. WT/COMTD/W/ 162. New York: United Nations Press, 2007.

**ANEXO 4 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE: CONTEXTO NACIONAL**

BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado: O Brasil em um mundo surpreendente**. Apresentação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia internacional: Teoria e experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BLEIL, S. I. o padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. Campinas, **Cadernos de Debate**, v.6, p. 1-25, 1998.

BONELLI, R.; PINHEIRO, A. C. **Abertura e crescimento econômico no Brasil**. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado: O Brasil em um mundo surpreendente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARVAJAL, R. Food law and regulation in the United States: a System in flux. Disponível em: <http://www.worldfoodscience.org/cms/?pid=1004331>. Acesso em: 14 dez 2008.

COTTERILL, R.W. Continuing Concentration in Food Industries Globally: Strategic Challenges to an Unstable Status Quo. University of Connecticut, **Food Marketing Policy Center**, Research Report No. 49, 1999.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABATINI, R. **O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira**. In: LAPLANE, M.F.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

ERBER, F. S. Padrão de desenvolvimento industrial e tecnológico e o futuro da indústria brasileira. Rio de Janeiro, **Revista de economia contemporânea**, v. 5, n. especial, 2001.

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Los precios elevados de los alimentos y la seguridad alimentaria: Los hogares pobres son los más perjudicados. 2008. Disponível em: [www.fao.org.br](http://www.fao.org.br). Acessado em 17 jan 2009.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. A evolução do sistema agro-alimentar no Brasil e a redução de preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. **Texto Para Discussão**, Brasília, v. 970, p. 1-68, 2003.

GINEBRA – Projeto Temático para a Internacionalização das Empresas Brasileiras. 2008. Disponível em: <http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/crescimento-da-arezzo-atraves-da-internacionalizacao>. Acesso em: 20 nov 2008.

INVESTIMENTOS no Brasil cresceram 84% em 2007, diz ONU. São Paulo, **Jornal Folha de São Paulo** – Folha online, 24 set 2008.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Workshop Identificação de Gargalos Tecnológicos na Agroindústria Paranaense. Curitiba: IPARDES, 2005.

LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. Introdução. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP; Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 2003.

LUPIEN, J. R. Implications for Food Regulations of Novel Food: Safety and labeling. The world of food science (site). Disponível em: <http://www.worldfoodscience.org/cms/?pid=1004323>. Acesso em 15 dez 2008.

MCCORRISTON, S.; SHELDON, I. **Globalization and food industry consolidation**: what does industrial organization have to say about market access? In: Biennial Research Conference, Food System Research Group. University of Wisconsin-Madison, 2003.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Comércio Exterior por décadas. Disponível em: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em: 20 nov 2008.

NANTES, J. F. D.; MACHADO, G. G. C. F. **Aspectos competitivos da indústria de alimentos no Brasil**. In: Workshop Identificação de Gargalos Tecnológicos na Agroindústria Paranaense. Curitiba: IPARDES, 2005.

PRADO, M. **Gerdau lidera ranking das empresas brasileiras mais internacionalizadas**. São Paulo, Jornal Folha de São Paulo – Folha online (dinheiro), 25 out 2006.

RICUPERO, R. A crise financeira e a queda do muro de Berlim. **Estudos avançados**, v. 22, n. 64, 2008.

SAIKI, L. Emprego industrial cresce 1% no Paraná. Curitiba, O Estado do Paraná, 11 out 2008.

SARTI, F.; LAPLANE, M. F. **O investimento direto estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 90**. In: LAPLANE, M.F.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

SATO, G. S. Desempenho da indústria brasileira de alimentos pós-plano Real. São Paulo, **Informações Econômicas**, v. 34, n. 01, jan. 2004.

UNCTADa. United Nations Conference on Trade and Development. **Developing Countries in International Trade 2007**: Trade and Development Index. New York: United Nations, 2007.

USDAa – United States Department of Agriculture. Economic Research service. The Economics of food, Farming, Natural Resources, and Rural America. Global Food Markets: global Food Industry Structure. 2008. Disponível em: <http://www.ers.usda.gov/Briefing/GlobalFoodMarkets/Industry.htm>. Acessado em: 20 dez 2008.

USDAb - United States Department of Agriculture. Economic Research service. Global Food Markets: More overview. The Economics of food, Farming, Natural Resources, and Rural America. Disponível em:

<http://www.ers.usda.gov/Briefing/GlobalFoodMarkets/overview.htm>. Acesso em: 12 nov 2008.

WILKINSON, J. The Final Foods Industry and the Changing Face of the Global Agro-food system, **Sociologia Ruralis**, v. 42, n. 4, p. 329-346, 2002.

**ANEXO 5 – RELAÇÃO ENTRE QUESTÕES DO ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO E AS CATEGORIAS**

<b>Categoria</b>	<b>Carac. Gerais</b>	<b>Fatores Ambient.</b>	<b>Recursos Organiz.</b>	<b>Estrat. Internacio.</b>
<b>Questão</b>	5, 6, 9, 14, 17, 31, 34	25, 28, 29, 35, 35, 36	8, 11, 15, 16, 18-21, 23, 24, 32, 33	7, 10, 12, 13, 22, 26, 27, 30

Questões 1-4: questões sobre o funcionário

**ANEXO 6: RECURSOS ORGANIZACIONAIS, SEUS INDICADORES E AS QUESTÕES DO ROTEIRO RELACIONADAS.**

<b>Recursos organizacionais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questão do roteiro</b>
<b>Recursos financeiros</b>	Ativos financeiros	5, 16, 7
	Soma dos pagamentos (operacionais) das filiais externas	-
	Percentual do lucro no exterior em relação ao total	10
	Porcentagem das vendas externas em relação ao total	
<b>Recursos físicos</b>	Acesso a matérias-primas	15
	Porcentagem das propriedades no exterior em relação ao total (de propriedades)	-
	Número ou proporção de subsidiárias no exterior	-
<b>Recursos humanos</b>	Razão entre o número de funcionários no país e no exterior	-
	Orientação e experiência internacional	19, 20, 21
	Proporção de dirigentes estrangeiros no corpo diretor	-
	Experiência internacional dos dirigentes	20
<b>Recursos organiz.</b>	Valorização das operações internacionais	22
	Relacionamento com firmas estrangeiras	24
	Número de casos de envolvimento externo não-financeiro	-

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)