UNIVERSIDADE POSITIVO

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS DE FRANGO NO ESTADO DO PARANÁ

CURITIBA

2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

FERNANDA JUNQUEIRA RECHETELO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS DE FRANGO NO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Internacionalização.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes

CURITIBA

2008

JUNQUEIRA, Fernanda
Competências organizacionais na internacionalização de empresas produtoras de frango no estado do Paraná, 2008.
118 f.

Orientador: Bruno Henrique Rocha Fernandes
Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo.

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDA JUNQUEIRA RECHETELO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS DE FRANGO NO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Internacionalização.

Data de aprovação:

_____ / _____ / 2008.

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. ***
instituição

_____
Prof. Dr. ***
instituição

_____
Prof. Dr. ***
instituição

_____
Prof. Dr. ***
instituição

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amigos que junto comigo sofreram pelos inúmeros convites recusados; à minha família, que soube compreender a minha falta em almoços e festas; aos meus pais, uma das coisas mais importantes da minha vida e que com certeza se não fosse por eles e por sua dedicação para comigo esta etapa de minha vida não se concretizaria; e ao meu eterno amor, meu marido e amigo Dener, que esteve do meu lado em todos os momentos, sofrendo, sorrindo, chorando, comemorando, que me apoiou, puxou minha orelha quando foi necessário, me ajudou e foi compreensivo em todos os momentos e sem o qual não conseguiria viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração a todos que fizeram e fazem parte da minha vida, com os quais aprendi muito e que fizeram me tornar a pessoa que sou hoje. Um agradecimento especial faz-se necessário, e vai para meu orientador, professor Bruno, que acreditou em mim e foi essencial para a conclusão deste trabalho, ao qual terei uma profunda e eterna gratidão.

EPÍGRAFE

Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem ou seus planos nunca vão dar certo, ou você nunca vai ser alguém. Tem gente que machuca os outros, tem gente que não sabe amar. Se você quiser alguém em quem confiar, confie em si mesmo. Quem acredita sempre alcança!

Renato Russo

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES ix
RESUMO xi
ABSTRACT xii
1 INTRODUÇÃO 1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 5
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 6
1.3 JUSTIFICATICAS TEÓRICA E PRÁTICA 7
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 9
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO 9
2.1.1 Abordagens Teóricas em Internacionalização 15
2.1.1.1 Abordagem econômica 17
2.1.1.2 Abordagem comportamental 24
2.1.1.2.1 Teoria das redes de relacionamento 27
2.1.1.3 Outras abordagens 29
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS 30
2.2.1 Fundamentos Iniciais - Visão Baseada em Recursos (VBR) 31
2.2.1.1 Recursos organizacionais – conceitos e categorias 34
2.2.2 Competências Organizacionais – Conceitos e Tipologias 38
2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO POR COMPETÊNCIAS 43
3 METODOLOGIA 45
3.1 ORIENTAÇÕES DA PESQUISA 45
3.1.1 Perguntas de Pesquisa 45
3.1.2 Variáveis em Estudo e suas Relações 46
3.1.3 Definições Constitutivas e Operacionais 46
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 48
3.2.1 Seleção de Casos 51
3.2.2 Fontes e Coleta de Dados 54
3.2.2.1 Dados secundários 54
3 2.2.2 Dados primários 55

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I 58
4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL 58
4.1.1 Consumo Mundial 61
4.1.2 Produção Mundial 62
4.1.3 Exportações Mundiais 64
4.1.4 Barreiras ao Comércio Internacional 65
4.2 CONTEXTO NACIONAL 66
4.2.1 Consumo no Brasil 69
4.2.2 Produção no Brasil 70
4.2.3 Exportações do Brasil 71
4.3 CONTEXTO REGIONAL 73
4.3.1 Produção no Paraná 76
4.3.2 Exportação no Paraná 76
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II 79
5.1 ORGANIZAÇÃO ALFA 83
5.1.1 Descrição da Organização 83
5.1.1.1 Mercado internacional 84
5.1.2 Cobertura de Mercado 85
5.1.3 Excelência na Operação 86
5.1.4 Inovação em Processos e Produtos 87
5.1.5 Grau de Internacionalização 88
5.2 ORGANIZAÇÃO ÔMEGA 89
5.2.1 Descrição da Organização 89
5.2.1.1 Mercado internacional 90
5.2.2 Cobertura de Mercado 91
5.2.3 Excelência na Operação 92
5.2.4 Inovação em Processos e Produtos 93
5.2.5 Grau de Internacionalização 93
5.3 ORGANIZAÇÃO BETA 94
5.3.1 Descrição da Organização 94
5.3.1.1 Mercado internacional 95
5.3.2 Cobertura de Mercado 95

5.3.3 Excelência na Operação 96
5.3.4 Inovação em Processos e Produtos..... 97
5.3.5 Grau de Internacionalização 97
6 ANÁLISE COMPARATIVA E CONCLUSÕES..... 99
REFERÊNCIAS..... 104
ANEXOS 110

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Abordagem de Johanson e Mattson à internacionalização através da teoria de redes....28
Figura 2 - A relação entre recursos e vantagem competitiva – Barney (1991)....36
Figura 3 - Condições estratégicas de um recurso – Peteraf (1993, p.186)....37
Figura 4 - Competências organizacionais, proposta por Silveira....40
Figura 5 - Esquema de relação das categorias analíticas....46
Figura 6 - Classificação MAPA população empresas paranaense de frango....53
Figura 7 - Principais produtores de frango do mundo X taxa de crescimento (2002 – 2007)....63
Figura 8 - Cinco maiores consumidores mundiais de carne de frango. – 2008....70
Figura 9 - Distribuição empresas frango de corte no Paraná – 2008....74
Figura 10 - Representatividade do Paraná na balança comercial do setor avícola – 2007....77
Figura 11 – Competências versus internacionalização....102

Gráfico 1 - Exportações do Brasil e do mundo: variação anual....3
Gráfico 2 - Investimentos brasileiros diretos líquidos no exterior 1968-2004....4
Gráfico 3 - Tecnologia investida com foco e produtividade – Empresa Alfa....88

Quadro 1 – Exportação indústria produtiva de frangos: Paraná x Brasil....5
Quadro 2 - Medidas do grau de internacionalização segundo Sulivan (1994)....13
Quadro 3 - Algumas vantagens defendidas na teoria OLI segundo J.H. Dunning....23
Quadro 4 - Modelos de estágios sucessivos de internacionalização....26
Quadro 5 - Nível das competências frente à concorrência....42
Quadro 6 - População avicultura paranaense....52
Quadro 7 - Indicadores tecnológicos na produção de frango (1930/2005)....59

Quadro 8 - Consumo mundial de carne de frango 62
Quadro 9 - Produção mundial de frangos – 2002 a 2007 em mil toneladas 63
Quadro 10 - Exportações mundiais de carne de frango 65
Quadro 11 - Custo de produção de frango mundial 68
Quadro 12 - Produção brasileira por estado x participação 71
Quadro 13 - Exportações de carne de frango Brasil – 2008 72
Quadro 14 - Exportação da carne brasileira por destino – 2003 a 2007 73
Quadro 15 - Perfil avicultura de corte no Paraná – 2008 74
Quadro 16 - Principais empresas da avicultura do Paraná 75
Quadro 17 - Produção frango de corte – Paraná x Brasil – 1994 a 2004 76
Quadro 18 – Principais consumidores da avicultura paranaense 78
Quadro 19 - Comparativo das principais características das organizações em estudo 99
Quadro 20 - Análise competências X internacionalização das organizações estudadas 101

RESUMO

Estudos sobre internacionalização de empresas cada vez mais são discutidos no meio acadêmico e organizacional, sobretudo com globalização que cada vez mais se intensifica e atinge mais mercados. Apesar da importância que este assunto exerce no contexto das organizações, duas abordagens acabam se destacando ao longo dos estudos realizados, que são a abordagem comportamental e a abordagem econômica. Neste contexto, a presente pesquisa aborda a internacionalização de empresas da cadeia produtiva de frango situadas no estado do Paraná, com foco em uma abordagem baseada em competências organizacionais, que possui características das duas abordagens com o objetivo de contribuir com os estudos sobre o assunto e com o objetivo principal de investigar existência da relação entre estas duas variáveis no contexto ambiental do setor. Para tanto foi realizada uma análise da literatura existente sobre internacionalização bem como de competências organizacionais a fim de um melhor entendimento sobre o assunto. Através de um estudo multicaso realizado com três empresas do setor avícola paranaense constatou-se que existe consonância no relacionamento entre a internacionalização das empresas e suas competências e ao que tudo indica este é um processo de recursividade, ou seja, uma via de duas mãos, pois ao mesmo tempo em que as competências desenvolvem as organizações para a internacionalização, a internacionalização é também responsável pelo aprimoramento das competências existentes bem como desenvolvimento de novas competências.

Palavras-chave: Internacionalização, Competência Organizacional.

ABSTRACT

Studies about internationalization of companies are becoming more common in the academy and organizational area, especially with the globalization which have been increasing faster than ever and reach more markets. Despite the importance of this issue in the organizational context, two approaches have been emphasizing in most of the studies: the behavioral approach and the economical approach. Considering the importance of the internalization, this study addresses the internalization of enterprises in the productive chain of chicken located in the state of Paraná, based on core competences, which have characteristics of both approaches in order to contribute to studies on the subject. The main objective of this study is investigating the relationship between these two theories in the environmental sector. To that end was made an analysis of existing literature on internationalization and the core competences to provide a better understanding on the matter. Through, a much-case study conducted with three companies, the conclusion was that the line in the relationship between the internationalization of enterprises and the core competences exists, and also the study have indicates that this is an appeal procedure, a way double-handed, because at the same time that the core competences helped the companies with the internalization process, the internalization improves the existing capabilities and developing new competences.

Keywords: Internalization, Core Competence.

1 INTRODUÇÃO

O surgimento de mercados globais está cada vez mais acentuado no dia a dia das organizações e, diante deste cenário, muitas empresas buscam o aumento de sua competitividade através da internacionalização**.**

Segundo Root (1994), mesmo que não sejam todas as organizações consideradas efetivamente internacionais, pode-se dizer que todas estão inseridas em um contexto que é internacional. Em outras palavras, por mais que não haja um interesse por parte das organizações em conquistarem os mercados além das fronteiras, isso faz parte do seu ambiente competitivo de qualquer forma e as mesmas devem estar preparadas para esta competição.

Segundo Ball e McClloch (1999), nenhuma empresa nacional está, de todo, livre das influências de forças estrangeiras ou internacionais, porque existe sempre a possibilidade da concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu próprio mercado.

Em um contexto onde a abertura das economias é crescente a internacionalização deixou de ser apenas mais uma opção de atuação. Para sobreviver, as empresas precisam se adaptar a esta dinâmica, onde se faz necessário estar cada vez mais preparado para a competição feroz existente e, a internacionalização é uma forma ativa de atuação nos mercados externos, aumentando assim sua participação de mercado, trazendo mais inovação para seu negócio, e principalmente tornando-a mais competitiva.

Os primeiros conceitos de internacionalização surgiram e a teoria da firma deixou de ser estudada somente pelo ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente, iniciando, assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focada no âmbito da teoria do comportamento organizacional (HILAL e HEMAIS, 2001). O processo de internacionalização passou a ser caracterizado como um processo crescente e continuado de envolvimento de

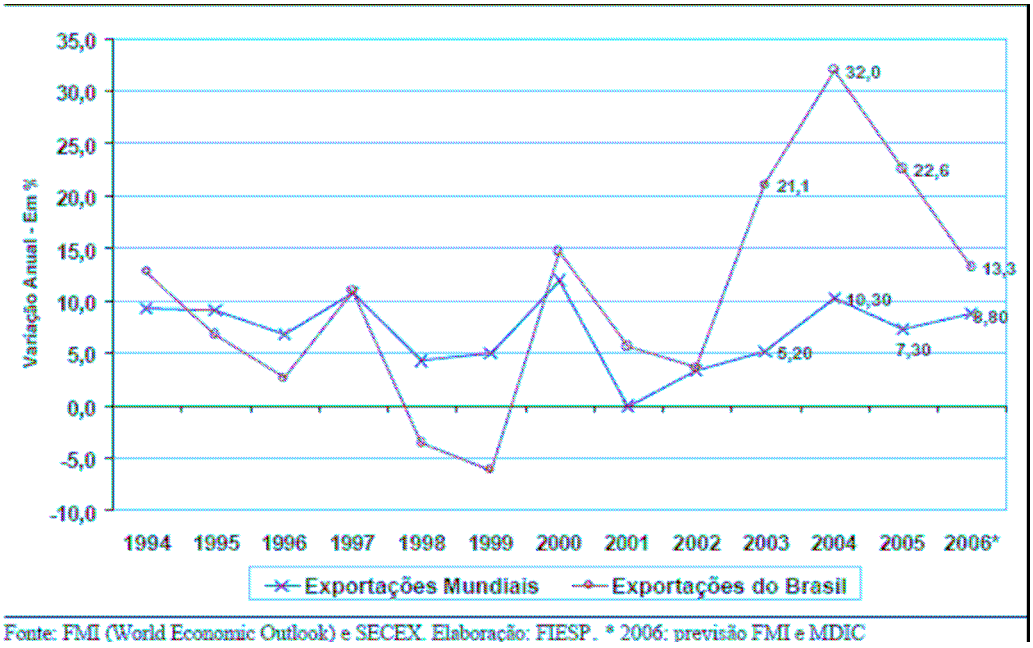
uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem (Goulart et al., 1996).

Mações e Dias (2001) afirmam que a internacionalização é uma decisão estratégica, que envolve a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. A presença no exterior pode ocorrer de forma gradativa que inicia na exportação indireta, exportação direta, licenciamento, Joint Venture e no estágio mais avançado com o investimento direto estrangeiro (Osland, Taylor e Zou, 2001).

O Brasil é um país que entrou no mercado externo tardiamente, pois as empresas começaram a ser estimuladas a se internacionalizar na década de 90 com a abertura econômica e financeira realizada pelo Governo Collor (DIAS, 2002). Conforme dados apresentados pelo Ministério do Desenvolvimento, as exportações brasileiras vêm crescendo cada vez mais se comparadas com os números de exportação mundial.

O Gráfico 1 a seguir mostra a comparação entre o crescimento das exportações mundiais e das exportações brasileiras. Pode-se ver que antes do ano 2000, as vendas brasileiras cresciam abaixo das vendas mundiais. A partir de 2003, a taxa de crescimento das exportações brasileiras descolou fortemente da média mundial. Enquanto as vendas do mundo cresciam a taxas entre 5% e 10% ao ano, o crescimento das vendas brasileiras superava a marca de 20%.

Gráfico 1 - Exportações do Brasil e do mundo: variação anual

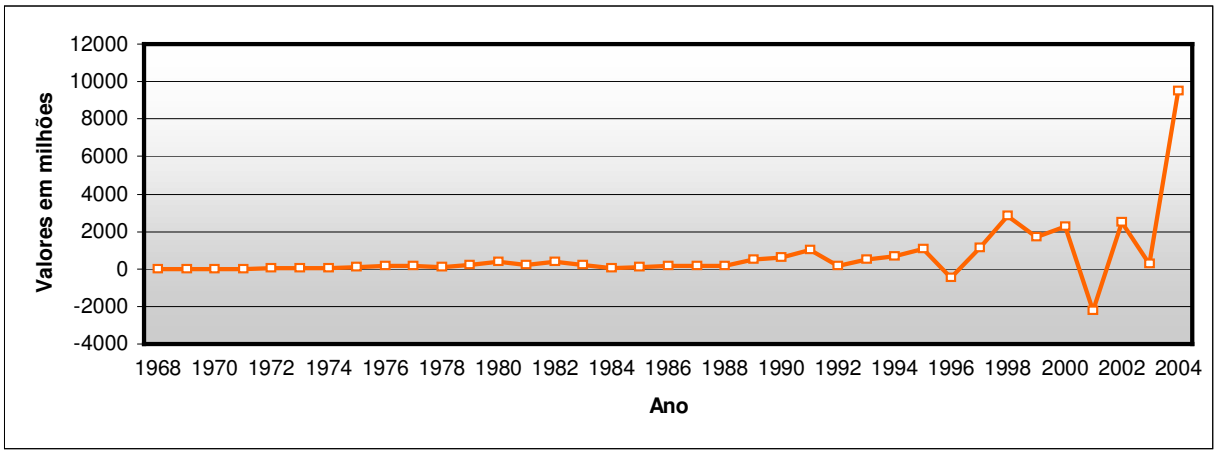


Fonte: FMI (World Economic Outlook) e SECEX. Elaboração: FIESP. * 2006: previsão FMI e MDIC

A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados e a reestruturação econômica. Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, por meio dos efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para re-investimentos e desenvolvimento tecnológico. (ALEM e CAVALCANTI, 2005)

Ademais, frente às reduções de restrições entre as fronteiras, é de se esperar que um número ainda maior de empresas queira participar dos negócios internacionais fazendo com que a competitividade aumente ainda mais. Segundo o Banco Central do Brasil, a saída líquida via Investimentos Brasileiros Diretos (IBD) no Exterior em 2004 totalizaram US$ 9,47 bilhões, confirmando a previsão feita pela UNCTAD em dezembro daquele ano.

Gráfico 2 - Investimentos brasileiros diretos líquidos no exterior 1968-2004



Fonte: Bacen, 2008

Através da análise do Gráfico 2, pode-se observar um crescimento expressivo em relação a 2003, quando foram registrados apenas 249 milhões de dólares em investimentos brasileiros diretos no exterior.

São várias as teorias acerca da internacionalização, de empresas envolvendo dois aspectos principais: I) com investimento no exterior, ou II) sem investimento externo no exterior.

As características do mercado de atuação, do produto, nível de tecnologia envolvido no processo, confiabilidade, qualidade, preservação da marca, capacidade de distribuição entre outros são fatores determinantes para a escolha do modo de entrada no exterior a ser adotado.

Ainda que a internacionalização não seja um campo de estudo novo há muito por se estudar acerca deste assunto e um ângulo pelo qual o processo de internacionalização pode ser estudado é o de competências organizacionais. Exemplo disso é o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) que prega a idéia da existência de competências essenciais que estão na base da atuação internacional das empresas. Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais têm sido consideradas como diferenciadoras da organização no espaço de competição internacional, contribuindo para sua competitividade global.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo tem como tema de pesquisa as competências organizacionais na internacionalização de empresas da indústria de frangos paranaense. A decisão por este setor foi motivada devido à importância da indústria da cadeia produtiva de frango para o estado do Paraná e para o país.

Segundo dados do Sindiavipar (Sindicato dos Avicultores do Paraná) a indústria é responsável por 50.000 postos de trabalho diretos e 500.000 postos de trabalhos indiretos no estado, além de ter grande representatividade no mercado externo se comparado com a exportação nacional da indústria, conforme se pode verificar no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Exportação indústria produtiva de frangos: Paraná x Brasil

EXPORTAÇÃO PARANÁ					
	PARANÁ		BRASIL		% PR/BR*
ANO	US$ FOB	TON*	US$ FOB	TON*	
1994		56.092		481.029	11,66
1999		255.352		770.552	33,13
2000		254.300		906.000	28,06
2001	325.622	314.218	1.290.235	1.266.380	24,8
2002	336.113	390.689	1.393.110	1.610.206	24,2
2003	452.421	503.425	1.799.986	1.963.848	25,64
2004	683.539	681.597	2.681.637	2.472.793	27,57
2005	953.796	790.809	3.513.206	2.861.963	27,63
2006	867.369	751.248	3.210.967	2.740.972	27,41
2007	1.151.390	843.658	4.633.055.895	3.188.973	26,46
2008*	**290.418.345**	**185.209.072**	**1.233.165.572**	**732.682.249**	**25,28**
* JAN/MAR					

Fonte: Site Alice Web

Para tanto, o seguinte problema de pesquisa orientou a investigação desta pesquisa: **qual a relação entre competências organizacionais e a internacionalização em empresas paranaenses da cadeia produtiva de frango?**

A relação que será tratada no presente estudo é baseada na recursividade, ou seja, é considerada como uma via de duas mãos onde não há uma coisa sem outra. Assim como as competências podem fomentar a internacionalização, a internacionalização da mesma forma pode ser responsável pelas competências destas organizações.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa define explicitamente o propósito do estudo enquanto que os objetivos específicos caracterizam etapas ou fases do projeto, isto é, um detalhamento do objetivo geral.

Tendo como base a pergunta de pesquisa, este trabalho tem por objetivo geral analisar as competências organizacionais das diversas empresas da cadeia produtiva de frango situado no estado do Paraná, dentro de seu processo de internacionalização. Objetiva-se desenvolver um quadro teórico-conceitual sobre as lógicas que embasam as decisões e comportamentos sobre formação e gestão de competências em sua relação com as estratégias competitivas nos mercados internacionais. O objetivo não se limita a descrever este processo, mas também a discutir sobre a capacidade das teorias de internacionalização existentes para explicar as modalidades de entrada nos mercados internacionais.

Busca-se em termos de objetivos específicos:

a) Levantar empresas e o volume de sua atividade internacional seja em exportação, investimento direto no exterior entre outras formas de internacionalização.
b) Identificar os fatores chave de sucesso das empresas do setor.

c) Escolher para o estudo empresas em diferentes momentos em termos de atividade internacional.
d) Identificar e caracterizar as principais competências das empresas escolhidas.
e) Comparar as competências organizacionais identificadas em cada uma destas empresas.
f) Analisar o grau de internacionalização destas empresas e verificar como (e se) as competências organizacionais relacionam-se ao seu processo de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATICAS TEÓRICA E PRÁTICA

O presente estudo contribui ao conhecimento acadêmico no campo da internacionalização das empresas a partir de uma ótica baseada em competências organizacionais. Nesta pesquisa pretende-se explorar como as competências organizacionais das empresas são importantes no processo de internacionalização e verificar qual a lógica existente entre as competências organizacionais e o processo de internacionalização, sendo a indústria de frango um dos setores com grande peso na balança comercial Paranaense, por ser o segundo estado que mais exporta este produto no Brasil.

A importância maior deste estudo dá-se por tratar de um assunto de grande importância para as organizações que é a internacionalização, com base em uma nova visão que foi já mencionada por alguns autores, porém não foi dada a ênfase que se pretende neste estudo.

Por fim, este estudo pode servir de base para a tomada de decisão por dirigentes de diversas empresas, pelo conhecimento dos fatores-chave de sucesso, como também áreas a se investir para desenvolver competências e como identificar fatores importantes para internacionalizar-se. Ainda, pode servir como referência

aos gestores, no esclarecimento de questões ligadas às competências organizacionais e à internacionalização, deixando de ser um estudo meramente acadêmico, e podendo ser base para ações dentro das organizações do setor e fora dele.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Organizou-se o presente trabalho em seis capítulos. No primeiro capítulo é realizada a introdução do tema em questão, a apresentação do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, bem como a justificativa teórica do estudo.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica subdividida em várias seções que estarão focadas em clarificar os principais tópicos que são: a) internacionalização e suas principais abordagens teóricas e b) competências organizacionais e sua base teórica, bem como a relação entre uma teoria e outra.

O terceiro capítulo é focado em apresentar os procedimentos metodológicos que irão delinear a pesquisa científica proposta. São apresentadas as perguntas de pesquisa, identificação das variáveis dependentes e independentes, definições constitutivas e operacionais, delimitação da população e amostra, bem como coleta e tratamento dos dados obtidos.

Nos capítulos quatro e cinco, serão descritos e analisados os dados coletados, tanto os dados primários como também os dados secundários. Visando assim responder ao problema de pesquisa proposto aqui.

Por fim, no sexto e último capítulo, apresentam-se as conclusões encontradas no desenvolvimento e finalização do estudo, bem como possíveis sugestões de futuras pesquisas de campo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na primeira parte deste trabalho foram apresentados os problemas, os objetivos como também a justificativa do projeto de pesquisa. Buscando compreender e analisar a relação entre a internacionalização de empresas e as competências organizacionais, pretende-se, nesta parte desenvolver um referencial teórico-empírico com o objetivo de promover a sustentação da pesquisa proposta.

Este capítulo está dividido da seguinte forma: na primeira seção são apresentados o conceito de internacionalização e as principais abordagens que explicam este fenômeno. Na segunda e terceira seção, apresenta-se o conceito de competências organizacionais como também as teorias que complementam este conceito. E finalmente, na última seção, discute-se a relação entre a teoria de competências organizacionais e as estratégias de internacionalização.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O conceito de internacionalização existente possui uma grande abrangência dentro do cenário internacional. De acordo com Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização é o processo do aumento do envolvimento de uma empresa em operações entre fronteiras internacionais.

Já Melin (1992) disserta que a internacionalização constitui-se em uma das diversas estratégias que uma empresa utiliza na realização de seus negócios, envolvendo transferência de produtos, serviços ou recursos além dos limites nacionais.

De forma genérica e simples, a internacionalização pode ser compreendida como um processo pelo qual a empresa deixa de operar apenas nos limites do mercado nacional e passa a explorar novos mercados estrangeiros.

Segundo Guimarães (1982), o movimento das empresas em direção a mercados internacionais surge naturalmente quando há grandes diferenças entre o potencial de crescimento das empresas nacionais e o ritmo de expansão de seus mercados domésticos. As organizações que crescem e obtêm sucesso no seu mercado doméstico tendem a buscar novas oportunidades em mercados externos (GRONHAUG e KVITASTEIN, 1992).

Lam e White (1999) descrevem a internacionalização como um processo pelo qual as organizações aumentam sua consciência sobre a importância na participação em atividades internacionais, envolvendo-se em diversas operações além de suas fronteiras.

Já os autores da Fundação Dom Cabral (2002, p. 5) propõe uma definição de internacionalização como sendo “o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

A internacionalização pode envolver diversas operações: o comércio exterior, o investimento direto no exterior (IDE), os fluxos internacionais de capital, as entradas e saídas de tecnologias, os movimentos internacionais de pessoal qualificado, os fluxos de informações e de dados, as alianças, as fusões, as aquisições entre tantas outras operações (JOHANSON e VAHLNE, 1990; CHESNAIS, 1996).

Segundo Buckley e Ghauri (1999), a internacionalização significa mudança de estado e implica em mudanças dinâmicas em uma organização. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização se refere a uma atitude em direção a mercados externos ou o desenvolvimento dessas atividades pelas empresas.

O processo de internacionalização de uma empresa é uma decisão estratégica que determinará a maneira como a empresa vai se comportar e qual

postura vai assumir frente ao mercado, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação, suas relações com seus fornecedores, empregados e instituições externas, ou seja, representa uma estratégia pela qual as organizações administram seus recursos, as suas captações e competências para o alcance de seus objetivos, considerando uma relação dinâmica com o ambiente.

É importante compreender que o conceito de internacionalização possui duas lógicas, onde se pode separar em:

a) Envolvimento internacional: onde considera a importação, redes de relacionamento, exportação, contratos, IDE, entre outros envolvimentos da empresa com o exterior efetivados.
b) Obtenção de receitas no exterior a partir de operações internacionais: a exemplo disso pode-se citar a exportação, investimentos, parceria, entre outros.

Conforme Melin (1992), o processo de formação de estratégia envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma. Para este autor, a internacionalização, ao ampliar o envolvimento da empresa com operações além de fronteiras nacionais, constitui-se na principal dimensão de expansão de muitos negócios. Devido a isso, a expansão internacional das organizações está fortemente atrelada à estratégia da organização. Importante ressaltar que o conceito de estratégia considerado aqui não é apenas de uma estratégia deliberada, onde há um planejamento prévio, mas também de uma estratégia emergente, pois ambas fazem parte da entrada e do desenvolvimento da organização em mercados externos.

Para uma empresa se internacionalizar é muito importante que esteja atenta à sua capacidade organizacional de forma que não coloque em risco sua operação por não ter capacidade suficiente para atender a demanda interna e externa, por exemplo. Outro ponto muito importante para o sucesso da internacionalização é às pessoas que estão iniciando e acompanhando o processo em todos os passos,

(pessoas experientes em mercados externos, com língua estrangeira fluente, por exemplo), bem como a estrutura organizacional da empresa, os recursos e gestão financeira.

A motivação para a internacionalização pode se dar por várias formas, tais como: forças do ambiente, como por exemplo, a concorrência interna que faz com que a empresa saia na busca de novos mercados; desenvolvimento de conhecimento – aprendendo a fazer de formas diferentes com relação a aprender com processos de competidores externos, por exemplo; relações com outras empresas, como por exemplo, um fornecedor ou até mesmo um cliente importante para a organização.

A avaliação do grau de internacionalização foi assunto de várias pesquisas, apesar de não haver uma medida consensual na literatura para o grau de internacionalização de uma firma.

Sullivan (1994) percebe que há autores que defendem a escolha de uma única variável para a medição do grau de internacionalização, porém cada um trabalha com uma variável distinta, o que resulta em uma grande variedade de medidas, tornando cada vez mais difícil a adoção de um padrão (STOPFORD; WELS, 1972; STOPFORD; DUNNING, 1983, DANIELS; BRACKER, 1989 apud SULLIVAN, 1994).

Com o intuito de mensurar o grau de internacionalização das organizações, Sullivan (1994, p. 331) identificou algumas variáveis, consideradas em seu ponto de vista, como centrais. São elas: vendas no exterior sobre o total de vendas; intensidade das atividades de pesquisa e desenvolvimento; intensidade de promoção; vendas provenientes de exportações sobre o total de vendas; lucros obtidos no vendas no exterior sobre o total de vendas; uso de recursos no exterior sobre o percentual de recursos; percentual das subsidiárias no exterior sobre o total de subsidiárias; orientação da alta administração para o exterior; experiência

internacional da alta administração; dispersão física das operações internacionais. As mesmas podem ser representadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Medidas do grau de internacionalização segundo Sulivan (1994)

Medidas de Desempenho
• Vendas externas/ vendas totais • Intensidade de P&D • Intensidade de propaganda • Exportações/ vendas totais • Lucros externos/ lucros totais
Medidas de Estrutura
• Ativos externos/ ativos totais • Subsidiárias no exterior/ total de subsidiárias
Medidas de Atitude
• Experiência internacional da alta gerência • Dispersão psicológica das operações internacionais

Fonte: Sullivan (1994)

Com base nas variáveis acima, o autor constrói uma combinação linear dos itens, precedida por uma análise fatorial que auxilia na identificação das variáveis mais significativas para a medição do grau de internacionalização.

$$DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTS + PDIO + TMIE$$

Onde:

DOI_{INTS} = escala do grau de internacionalização;

FSTS = vendas externas/vendas totais;

FATA = ativos no exterior/ativos totais;

OSTS = subsidiárias no exterior/ total de subsidiárias;

PDIO = dispersão psíquica das operações internacionais;

TMIE = experiência internacional da alta gerência.

Sendo o FSTS obtido a partir das vendas do mercado externo, como porcentagem das vendas totais da empresa; o FATA, a partir dos recursos da empresa no exterior, como porcentagem dos recursos totais da empresa; o OSTS, a partir do número de subsidiárias no estrangeiro em relação ao número total de subsidiárias da empresa.

O grau de internacionalização é um atributo que identifica a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos do crescimento e de criação de valor percebido pela firma em relação às operações que ela desempenha no mercado estrangeiro. Em outras palavras, significa que, à medida que as atividades internacionais vão se expandindo, o grau de internacionalização se modifica em termos do retorno financeiro obtido com os negócios efetivados no exterior e da ampliação do escopo geográfico onde eles se concentram. As variáveis são transformadas em taxas, que são valoradas em uma escala de zero a cinco. Onde zero significará nenhum envolvimento internacional e cinco casos de completo envolvimento internacional.

Para alguns autores, como Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), o conceito de internacionalização é muito mais complexo do que o cálculo do indicador DOIINTS é capaz de refletir. A construção de um indicador composto por mais de uma variável só se justifica se os resultados por ele obtidos forem considerados superiores em qualidade àqueles revelados por variáveis isoladas. Segundo estes autores, o conhecimento sobre o tema mensuração do grau de internacionalização ainda não permite a construção de indicadores agregados capazes de captar toda a sua complexidade.

Sullivan (1996) defende a sua visão afirmando que o fato de o método da análise ter sido utilizado para identificar as variáveis independentes do modelo, não necessariamente implica que exista um fator (ou variável) predominante sobre os demais.

Para Sullivan (1994), sendo o processo de internacionalização um assunto tão complexo e com vários atributos, a medição a partir de um único item pode resultar numa confirmação falsa ou em avaliações distorcidas das relações que constituem a internacionalização, portanto, segundo o autor, o DOIINTS, pode fornecer um método que melhora a excelência da amostra, fortifica a confiabilidade da medida e a validade da interpretação.

O fenômeno da internacionalização vem sendo explicado por várias abordagens teóricas. O próximo tópico abordará tais teorias para um melhor entendimento sobre o assunto.

2.1.1 Abordagens Teóricas em Internacionalização

As teorias relacionadas ao comércio internacional buscam uma explicação do por que da existência de trocas entre as fronteiras através das teorias econômicas de vantagem absoluta defendida por Smith (1937), teoria da vantagem comparativa de Ricardo (1817) e a teoria dos fatores de proporção de Hecksher Ohlin (1933).

A teoria da vantagem absoluta de Adam Smith defendia a especialização, de onde cada país focaria na produção dos produtos em que consigam ter custos mais baixos e aproveitar melhor seu recurso natural, entre outras vantagens. Neste caso, o país exportaria estes produtos e importaria os produtos que tivessem vantagens em outros lugares.

Segundo Ricardo (1817), o comércio entre dois países, regiões ou pessoas pode ser benéfico mesmo quando um deles é mais produtivo na fabricação de todos os bens. O que importa aqui não é o custo absoluto de produção, mas a razão de produtividade que cada país possui.

Já o modelo de Ohlin foi criado como uma alternativa ao modelo Ricardiano. Apesar do seu poder de previsão maior e mais complexo, ele também tem uma

missão ideológica: a eliminação da teoria do valor do trabalho e a incorporação do mecanismo neoclássico do preço na teoria do comércio internacional. A teoria defende que o padrão do comércio internacional é determinado pela diferença na disponibilidade de alguns fatores naturais. Ela prevê que um país irá exportar aqueles bens que fazem uso intensivo daqueles fatores (insumos, por exemplo) que são abundantes neste país e irá importar aqueles bens cuja produção é dependente de fatores escassos localmente. Ou seja, o modelo expõe que um país abundante em capital exportará bens de capital, ao passo que um país em posição contrária, com escassez de capital, exportará mão-de-obra. Ohlin (1933), por meio de seu modelo, foi o primeiro a tratar diretamente do que hoje se conhece por IDE - Investimento direto no exterior.

Aproximadamente nos anos 60 voltou-se a discussão iniciada pela economia sobre a internacionalização, com foco ainda maior de como as empresas organizam e iniciam as operações internacionais, dentre as principais teorias de internacionalização propostas até hoje, pode-se dizer que há duas correntes expansionistas principais que são diferenciadas apenas pela racionalidade: teoria com abordagem econômica que é caracterizada por informações ilimitadas, trabalha com as imperfeições do mercado e busca a maximização do lucro, já as teorias com abordagem comportamental são caracterizadas por uma racionalidade limitada onde há mais riscos e incertezas neste processo e o lucro é satisfatório.

Entre as teorias representantes da abordagem econômica, pode-se citar:

(A) Teoria da vantagem monopolista;

(B) Teoria do ciclo do produto;

(C) Teoria da internalização baseada nos custos de transação;

(D) Teoria eclética;

(E) Teoria da reação oligopolista

A abordagem econômica trata a internacionalização do ponto de vista da racionalidade econômica tendo como justificativa esta estratégia na busca de

vantagens econômicas para que a organização decida como será a sua atuação no mercado internacional, procurando identificar os custos envolvidos, como fretes, contratos, tarifas alfandegárias para posicionar a empresa no mercado global. Esta é uma abordagem racionalmente econômica, onde há um cálculo de meio e fim para se atingir os objetivos econômicos da empresa.

Em outro foco, encontram-se as teorias defensoras da abordagem comportamental que incluem o modelo de internacionalização em estágios e as teorias de internacionalização em estágios.

Estas teorias defendem que a empresa que começa a perceber a internacionalização como parte de sua estratégia de crescimento passa a se envolver no processo com uma postura de baixo envolvimento até um alto envolvimento.

O próximo tópico apresenta a contextualização destas teorias, destacando suas principais contribuições e críticas.

Além das teorias econômicas e comportamentais, há outra teoria que não pode ser classificada nos conjuntos anteriores por sua especificidade, porém merece destaque: a teoria *born globals* .

2.1.1.1 Abordagem econômica

Abaixo se apresentam as principais teorias defendidas por teóricos da abordagem econômica.

(A) Teoria da vantagem monopolista:

Esta teoria está associada às interpretações de Hymer (1976) e Kindleberger (1969) e sua visão sobre empresas multinacionais. Os autores defendem que as empresas multinacionais desenvolvem ou muitas vezes possuem uma vantagem monopolista que permite a operação de suas subsidiárias em outros países de uma maneira mais

rentável do que os seus concorrentes locais resultando em um maior conhecimento e uma economia de escala.

Conforme Hymer (1976), as vantagens monopolistas das empresas multinacionais agregam os recursos intangíveis das organizações como: tecnologia, patentes, marcas, recursos humanos, entre outros. Estes recursos estão ligados diretamente ao desenvolvimento de um conhecimento superior, que por sua vez pode ser transferido para o exterior com baixos custos. Ou seja, é fundamentada na imperfeição de mercados, em que as empresas exploram sua vantagem de caráter monopolista sobre as outras empresas que atuam no mesmo setor sempre que for compensatório sobre as possíveis desvantagens existentes. Exemplo de desvantagem é um custo inicial muito elevado e conseqüentes problemas cambiais, fatores culturais entre outros.

Segundo Horaguchi e Toyre (apud HYMER 1983), as grandes empresas vêem o globo como um grande mercado interno e quando este mercado é imperfeito, sua estratégia é a internalização do mercado através do investimento indireto, mantendo desta forma, sua principal vantagem.

Caves (1982), em um estudo sobre empresas que investem diretamente no exterior defendeu que estas vantagens não seriam apenas as vantagens acerca da propriedade de tecnologia, mas sim as várias formas de tecnologia (como processo e até mesmo de produto). Para ele, a posse destes ativos é considerada um pré-requisito para que as empresas pleiteiem pelo investimento direto no exterior.

As críticas apontadas por alguns autores, como McDougall (1994) é que esta teoria não explica as razões pelas quais algumas empresas se internalizam através de investimento direto no Estrangeiro (IDE) antes de desenvolverem e explorarem estas vantagens em suas próprias nações.

(B) Teoria do ciclo do produto:

A teoria do ciclo do produto foi proposta em 1966 por Raymond Vernon em um ensaio titulado “International investiment and international trade in the product cycle“. Segundo Vernon (1979), as empresas aperfeiçoavam suas competências encurtando o ciclo de vida de seus produtos e buscando obter maiores vantagens comparativas advindas do lançamento de novos produtos sendo que esta estratégia também se traduzia em termos de seus ciclos de investimentos.

O enfoque nos ciclos de produto é baseado no potencial de mercados; após as oportunidades do mercado de origem da empresa serem exploradas até seu esgotamento ela exportaria para outros países a tecnologia destes produtos e o ciclo de lucratividade começaria em outro país melhorando o desempenho global da organização. Nesta perspectiva as multinacionais consideram os países estrangeiros como uma grande oportunidade de aumento de demanda e de exploração.

Em outras palavras, a decisão sobre investimento de um novo produto é influenciada pela evolução das vantagens comparativas de acordo com o ciclo de vida do produto.

A teoria do ciclo de vida do produto considera a realização de investimento direto no exterior (IDE) como uma forma de sobrevida dos produtos. Segundo esta teoria, o produto é observado em quatro etapas: desenvolvimento/exploração do mercado, crescimento, saturação e declínio.

Na primeira etapa é notável a realização de exportações em pequena escala para outros países. Nesta fase, custos de produção não é o foco e o mais importante é a busca pela aceitação do produto. Nesta etapa há um alto custo e baixo volume. Na segunda fase, a produção torna-se mais padronizada e os métodos produtivos são mais intensivos em mão

de obra do que em capital. Muitas vezes a empresa considera a implantação de uma subsidiária para representações de forma a atender os mercados. Já na terceira fase, a empresa padroniza totalmente o produto e seus processos produtivos para uma transferência de produção para países com menor custo de trabalho e é nesse momento que países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens comparativas para a localização da produção. E o quarto e último estágio é caracterizado quando a procura cresce nos países em desenvolvimento onde a linha de produção está instalada e de onde ocorrem exportações esporádicas para os países desenvolvidos.

Apesar da importância desta teoria na internacionalização de empresas, a mesma foi criticada pelo excesso de simplificação que conforme Andreff (2000), a teoria do ciclo do produto tem fraco poder explicativo no que se refere às diferenças entre as empresas inovadoras e seus mercados domésticos, por não se aplicar a todo e qualquer produto.

Este modelo é também criticado como sendo determinista, devido a algumas empresas realizarem o investimento direto no estrangeiro (IDE) antes mesmo de seus produtos estarem no estágio da Maturidade (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

(C) Teoria da internalização baseada nos custos de transação:

Conforme Ponde (1996), custos de transação nada mais são do que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com sua funcionalidade econômica.

A teoria de internalização baseada nos custos de transação tem como precursores os autores Buckley e Casson (1976) e Rugman (1986). A premissa básica desta teoria é de justificar porque uma empresa opta

pelo investimento direto no exterior (IDE) ao invés de exportar ou até mesmo se utilizar de relações contratuais com parceiros.

Para um melhor entendimento desta teoria é preciso considerar que mesmo se uma empresa optar por uma internacionalização simples (exportação) existem vários custos a serem considerados neste tipo de operação que muitas vezes podem ser maiores que os custos de um investimento direto no exterior (IDE). E quando estes custos chamados custos de transação forem maiores que os custos de internalização a empresa decide por instalar subsidiárias no mercado de interesse.

Williamson (1985) identifica dois tipos de custos de transação que estão diretamente ligados ao desempenho das empresas: os custos chamados *ex ante* onde são considerados custos de negociação, fixação e salvaguardas de um contrato, e os custos *ex post* que envolvem o monitoramento, adaptação de termos contratuais e renegociações entre outros.

Segundo Buckley e Casson (1979) um mercado de um determinado país pode ser atendido de quatro formas: (a) por empresas locais, (b) por subsidiárias de empresas externas localizadas no próprio país, (c) por exportações para este mercado por plantas possuídas por empresas locais, (d) por exportações para estes locais por plantas possuídas por empresas multinacionais.

Buckley e Ghauri (1999) partem da idéia de que o mercado de produtos intermediários é imperfeito, gerando assim muitos custos de transação quando há o envolvimento de diferentes empresas. Quando há integração do mercado pelas multinacionais, estes custos seriam minimizados.

Uma das maiores críticas apontadas a esta teoria é a de que não há em nenhum momento uma explicação sobre como mensurar estes custos

(ZYLBERSZTAJN, 2003). O próprio Williamson (1996) admite que o modelo defendido por ele tem caráter comparativo sendo difícil a mensuração dos custos de transação.

(D) Teoria eclética:

O paradigma eclético proposto por Dunning (1980) partiu de uma tentativa de sintetizar as explicações sobre o envolvimento internacional das empresas, além de proporcionar novas respostas que até então não haviam sido respondidas pelas outras teorias econômicas prévias a esta.

A denominação de eclético justamente surgiu devido à composição de diferentes teorias nesta abordagem. Segundo Dunning (2001), o modelo foi desenvolvido mais preocupado com a análise dos determinantes de produção internacional do que com os padrões de internacionalização.

Para Dunning (1994), existem quatro itens principais que motivam as empresas a realizar investimento direto no exterior:

a) *Resource seeking* (busca de recursos): que seria a disponibilidade de recursos, que estariam em abundância em determinados países enquanto que em seu país de origem estariam escassos.
b) *Efficiency seeking* (busca de eficiência): considerada como a exploração de localização e especialização na busca da racionalização da produção, ou seja, orientado pelo busca de menores custos de produção.
c) *Market seeking* (busca de mercado): sendo considerado aqui o grau de atratividade de um determinado mercado, a ponto de requerer projetos de investimento orientados em atender o mercado interno.
d) *Estrategic asset seeking* (buscas estratégicas): referente a aquisições financeiras, de recursos, habilidades entre outros,

adquiridas estrategicamente para um determinado fim para garantir a realização de sinergias para uma melhor atuação em mercados globais.

A composição destas vantagens seria o que diferenciaria as estratégias das empresas multinacionais.

Sua teoria ficou conhecida como teoria OLI, baseada em três diferentes vantagens, como: a) *Ownership* (vantagens de propriedade); b) *Localization* (vantagens de localização); e c) *Internalization* (vantagens de internalização).

A letra O englobaria as competências desenvolvidas dentro da organização que permitissem vantagem superior a seus concorrentes, a letra L estaria relacionada às vantagens de localização relacionada à forma com que os custos influenciariam na decisão do local de produção e a letra I representante das vantagens relacionadas à internalização dos mercados, possibilitando a transferência de ativos e recursos através de fronteira utilizando caminhos internos.

No Quadro 3, verificam-se mais claramente algumas das principais vantagens defendidas na teoria do paradigma eclético de Dunning.

Quadro 3 - Algumas vantagens defendidas na teoria OLI segundo J.H. Dunning

Vantagens de propriedade Ownership	**Vantagens de localização Localization**	**Vantagens de Internalização Internalization**
Propriedade de tecnologia Propriedades de pessoal Propriedades de capital Poder de mercado Aprendizagem da gestão internacional Aprendizagem da gestão de riscos Conhecimento do mercado Etc...	Recursos específicos Qualidade e preço de insumos Custos de transporte Custos de nacinalização Incentivos loscais Qualidade de infra estruturas Etc...	Proteção da tecnologia Manipulação de preços Exploração de medidas governamentais Economia em transações de aquicições Etc..

Fonte: Dunning, 1994

Por mais que esta teoria tenha sido consagrada como um marco de referência nos estudos referentes à internacionalização de empresas, o

paradigma eclético foi criticado por ser uma teoria predominantemente estática e não explicar a natureza das inter-relações bem como as decisões estratégicas que as empresas acabam por ter que tomar quando as condições do meio mudam repentinamente (ALONSO, 1994).

(E) Teoria da reação oligopolista:

A teoria da reação oligopolista é defendida por Knickerbocker (1973), e sua idéia principal é de que a decisão locacional de uma empresa pode gerar respostas similares de seus concorrentes (Gwynne, 1979).

Desta forma, se uma empresa participante de um oligopólio mundial optar por ocupar determinado país ou região, há probabilidade de uma empresa concorrente neste oligopólio seguir seus passos, a fim de evitar um monopólio territorial gerando ganhos extras e assegurar posições satisfatórias em novos territórios econômicos.

Embora a teoria oligopolista traga explicações sobre o porquê as empresas se internacionalizam, não aclara sobre a decisão inicial de uma organização partir para o investimento direto no exterior quando não domina o mercado local (MC DOUGALL, OVIATT, SHANE, 1994) além do fato de que há algumas empresas que evitam competir diretamente entre si e acabam por não imitar seus concorrentes.

No tópico seguinte serão explorados os fundamentos de teorias de internacionalização de abordagem comportamental.

2.1.1.2 Abordagem comportamental

Na década de 70, alguns pesquisadores da Universidade de Uppsala (HORNELL, VAHLNE E WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON e WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990) demonstraram seus interesses no processo de internacionalização de empresas suecas e criaram

um modelo com o objetivo de verificar como estas empresas escolhiam mercados e formas de entrada quando tinham o interesse de se internacionalizar.

Os autores e criadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) fundamentaram-se na teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) bem como na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) que se verá mais adiante. Esta teoria fundamenta-se em estudos de algumas firmas suecas (Sandvik, Atlas, Volvo, Facit e Copco) que verificaram algumas características destas empresas que tinham semelhanças entre si na trajetória para a internacionalização.

Uma premissa fundamental do modelo de Uppsala era a de que a internacionalização de uma organização dependeria de etapas a serem cumpridas progressivamente, e este processo iniciado seria continuado independentemente das decisões estratégicas tomadas.

Segundo Johanson e Vahlne (1977,1990), pode-se verificar dois modelos padrões em internacionalização, sendo o primeiro o fato de que a internacionalização ocorre em estágios, mantendo a idéia original dos autores Johanson e Wiedershein- Paul (1975), e segundo que o processo de internacionalização pode ser visto na forma de quatro estágios que são seguidos sucessivamente, onde cada um deles significa um maior grau de comprometimento e complexidade da operação junto ao mercado internacional. São eles:

- Estágio I – Atividades de exportações esporádicas
- Estágio II – Exportações realizadas através de agentes
- Estágio III – Implantação de uma empresa subsidiária de vendas no exterior.
- Estágio IV – Implantação de uma unidade fabril no exterior.

Foi também neste modelo que Johanson e Vahlne (1977, 1990) levantaram a premissa do construto de distância psíquica, onde, as empresas procurariam negócios com as empresas menos distantes.

Drogendijk (2004), seguindo a linha da escola nórdica, também destacou que a internacionalização deve acontecer de forma gradual. Para o autor, as empresas multinacionais são coleções de subsidiárias que operam em diversos ambientes e para uma gestão internacional efetiva, é necessário compreender o relacionamento entre as matrizes, suas subsidiárias, seus *stakeholders* nos ambientes externos e internos da empresa.

Com base neste modelo de internacionalização em estágios, outros autores Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980) e Reid (1981) adotaram abordagens ao processo de internacionalização que também envolvem etapas a serem seguidas. O Quadro 4 apresenta um resumo feito por Andersen (1993) destas abordagens.

Quadro 4 - Modelos de estágios sucessivos de internacionalização

	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Estágio 6
Bilkey e Tesar (1977)	Administração não interessada na exportação	Administração disposta a atender pedidos, mas não se esforça para explorar atividades exportadoras	Administração explora ativamente a atividade exportadora	Exportação em carater experimental para paises proximos pscicológicamente	Empresa é um exportador experiente	Exportação para paises com maior distancia psciquica é explorada
Cavugil (1980)	Empresa produz para o mercado doméstico, não tendo interesse em exportar	Empresa pesquisa informações e avalia possibilidade de exportar	Exportação em bases limitadas para países proximos	Exportação para novos paises, aumentando o volume de vendas	Decisões constantes sobre alocação de recursos entre mercados domestios e externos	
Reid (1981)	Empresa reconhece a existencia de oportunidades exportadoras e os problemas a isto associado	Empresa tem a intensão de exportar criando expectativas e mudando sua postura	Resposta positiva a um pedidos espontâneio do exterior	Exportação pode se tornar atividade estratégica caso corresponda as expectatívas	Exportação integra a estratégia da empresa	
Rao e Naidu (1992)	Não há atividade de exportação e nem interesse em desenvolvê-la	Não há exportação mas há o interesse em explorar oportunidades	Exportação exporádica	Exportação irregular		

Fonte: Andersen (1993)

Este modelo de internacionalização em estágios procura superar o modelo econômico na decisão e considerar variáveis comportamentais, ambiente externo e a estrutura organizacional entre outros fatores, porém apresenta algumas limitações na opinião de alguns autores.

Segundo Andersen (1993), o modelo seria determinístico na pressuposição dos estágios sem explicar como se dava a passagem de um estágio a outro e que o modelo não levava em consideração a interdependência dos países, não fornecia subsídios para decisões estratégicas e não consideravam em nenhum momento as vantagens de localização ou propriedade.

2.1.1.2.1 Teoria das redes de relacionamento

Esta teoria é vista como a evolução natural do pensamento da escola de Uppsala. Sua premissa é foco nos relacionamentos internos e externos das organizações de forma que quanto mais relacionamentos as empresas tiverem e quanto mais complexos os mesmos forem, maior será seu envolvimento na internacionalização.

Axelson e Easton (1992) definem uma rede como um modelo ou metáfora que descreve um número usualmente grande de empresas conectadas, as quais formam sistemas de relacionamentos sociais e industriais, entre diversos atores tais como clientes, distribuidores, fornecedores e competidores. Na perspectiva de redes, decisões estratégicas são influenciadas pela natureza dos relacionamentos entre estes atores, envolvendo, a troca de recursos entre diferentes membros de uma rede.

Johanson e Mattson (1988), afirmam que os fatores e forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Estas heterogeneidades tratarão a motivação para a empresa na escolha de mercados e estratégias de entrada.

Weisfelder (2001) considera a teoria de redes como um braço da escola nórdica com um diferente foco, estando mais ligado ao trabalho dos autores Johanson e Mattson (1988), que dividiram as empresas em categorias de acordo com seu grau de internacionalização conforme a Figura 1:

Figura 1 - Abordagem de Johanson e Mattson à internacionalização através da teoria de redes

Grau de internacionalização da empresa	Grau de internacionalização do mercado: Baixo	Grau de internacionalização do mercado: Alto
Baixo	O Iniciante	O Iniciante tardio
Alto	O solitário internacional	O internacional entre outros

Na posição “iniciante”, a empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, e dentre estas poucas relações nenhuma tem caráter muito importante. Sendo assim o conhecimento do mercado se apresenta como baixo também. No enquadramento nomeado como “solitário internacional”, a empresa tem experiência em relações com terceiros, permitindo-lhe galgar redes mais estruturadas com menor dificuldade. Na situação de “iniciante tardio” estão localizadas empresas cujos fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros, já atuam em bases internacionais, embora a empresa esteja pouco internacionalizada e este contato com esta rede de parceiros que já atuam freqüentemente no mercado externo pode servir como catalisador para entradas em mercados internacionais. Na última situação encontram-se empresas que já estão altamente internacionalizadas e suas operações exigirão apenas adaptações quantitativas.

Pode-se verificar nas situações acima que o ambiente se apresenta neste modelo como relevante na internacionalização.

A teoria relacional vai mais longe e afirma que as operações internacionais de uma organização estão diretamente ligadas à posição que esta empresa ocupa

em uma rede. Ou seja, uma empresa com alto grau de internacionalização é aquela que está bem posicionada em uma rede estrangeira, enquanto que uma empresa com baixo grau de internacionalização tem poucos relacionamentos e não ocupa nenhuma posição definida em redes. Assim a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de mudar a produção para uma outra subsidiária e passa a ser vista também como uma exploração de relacionamentos potenciais além das fronteiras (ANDERSSON e JOHANSON, 1997).

2.1.1.3 Outras abordagens

Conforme comentando anteriormente, aqui está destacada também uma abordagem de internacionalização que não pode ser classificada como comportamental ou econômica, mas que vem ganhando bastante destaque no meio acadêmico: teorias *born globals.*

O processo gradual de internacionalização proposto pela escola de Uppsala, além de ser contestado pela teoria das redes também é contestado pelas evidências sobre as empresas que já surgem servindo o mercado internacional, as chamadas *born globals*.

Há um consenso entre os autores de que as empresas *born globals* derivam de diversos fatores em conjunto, dentre eles pode-se citar a influência de tecnologia de ponta (MADSEN e SERVAIS, 1996; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004), o número crescente de pessoas com grande experiência em negócios internacionais aumentando assim a visão estratégica neste quesito e a especialização de mercados que abre oportunidades para novos investimentos atuarem em um determinado nicho de negócio, além da própria globalização dos mercados.

Ou seja, as empresa enquadradas neste contexto já nascem voltadas para o exterior, assumindo assim postura internacional. Para Oviatt e McDougall (1994) um novo empreendimento internacional é um negócio que desde a sua fundação

procura desenvolver vantagens competitivas a partir de recursos e oportunidades globais. Aspelund e Moen (2001) apontaram o surgimento das *born globals* especialmente em economias pequenas e avançadas tecnologicamente. Já nos estudos de Madsen e Servais (1996), foi caracterizado que os dirigentes das empresas *Born global* demonstravam ser mais empreendedores do que os dirigentes de empresas tradicionais devido a estas pessoas serem mais orientadas para uma competição global do que devido a sua capacidade de enxergar recursos e oportunidades que outros não enxergam. Além desta visão global, geralmente estes dirigentes possuem também uma grande experiência em gestão internacional com uma influente rede de relacionamentos (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

Resumidamente, pode-se dizer que as empresas *Born global* são geralmente organizações pequenas, de base tecnológica, que servem nichos de mercado com foco global desde a constituição da empresa. Neste contexto, o mercado doméstico muitas vezes é ignorado ou desenvolvido juntamente com mercados estrangeiros.

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A importância das competências organizacionais no processo de internacionalização foi estudada por Knigth e Cavusgil (2004) ao tratarem de internacionalização das *Born global*. Segundo os autores, tais empresas possuíam competências únicas, tais como uma tecnologia exclusiva, desenvolvimento de produtos únicos, foco em qualidade, utilização de distribuidores independentes. Os estudos destes pesquisadores mostraram que devido à utilização intensa de suas competências, essas empresas conseguiam vencer suas limitações tendo sucesso em sua área de atuação.

Segundo Hamel e Prahalad (1990) as competências essenciais podem ser consideradas como diferenciadoras da organização na competição internacional contribuindo para sua competitividade global. Em outras palavras, as competências essenciais podem estar relacionadas à internacionalização.

Esta característica, embora vislumbrada num primeiro momento para explicar a expansão internacional das *Born globlal,* talvez não lhes seja exclusiva. Pode-se argumentar que a posse de competências está na base também da internacionalização de empresas estabelecidas e o conceito de competências essenciais, de Prahalad e Hamel (1990), pode ser ilustrativo.

Fleury e Fleury (2001) também sugerem o papel das competências no processo de internacionalização, utilizando uma combinação do conceito de competências com o paradigma eclético de Dunning (1994) que, segundo afirmam, não deixa de considerar de alguma forma as competências organizacionais, ao tratar das “vantagens da propriedade” (*ownership*).

Este trabalho pretende explorar esta vertente da relação entre competências organizacionais e internacionalização. Para tanto, é necessário um maior entendimento das teorias relacionadas ao conceito de competências que será apresentado na seção a seguir.

2.2.1 Fundamentos Iniciais - Visão Baseada em Recursos (VBR)

Os estudos de competência organizacional sugiram de uma evolução da teoria da visão baseada em recursos (VBR) que propunha que a competitividade da organização depende muito de suas próprias decisões sobre o uso de seus recursos, trazendo assim grande responsabilidade na decisão de sua trajetória.

Pode se dizer que a visão baseada em recursos tem como base a teoria econômica neoclássica, apoiada nos pressupostos de Schumpeter (2002), Penrose (1959) e Nelson e Winter (1982).

Penrose (1959) vê a empresa como um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo. De certa forma, os produtos finais da firma representam as possibilidades pela qual a empresa pode utilizar seu conjunto de recursos para desenvolver suas potencialidades básicas. As empresas diversificam seus produtos porque extraem suas vantagens de imperfeições de mercado.

Segundo Nelson e Winter (1982), as organizações não se pautam pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ações chamadas “rotinas”, que são as atividades repetidas que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. As organizações são compostas de hierarquias de rotinas, desde a mais básica no chão de fábrica até aquelas usadas pelos gerentes para controlar outras atividades.

Schumpeter (2002) introduziu sua famosa noção de destruição criativa como o motor que mantém o capitalismo em movimento para frente e quem dirige esse motor é o empreendedor, agente de mudanças econômicas e tecnológicas. O empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com idéia do negócio.

Porém, é a partir de 1990 que os princípios desta teoria alcançam destaque no artigo publicado “The core competence of the corporation” dos autores Prahalad e Hamel onde os autores apresentaram que organizações de sucesso normalmente têm como base de seu sucesso recursos especiais, os quais classificaram como competências essenciais. E são estas competências essenciais que proporcionam à organização uma vantagem competitiva em relação às demais.

A teoria baseada em recursos propõe que os recursos internos da organização são os principais determinantes da competitividade (OLIVEIRA JR., 1996), ou seja, as empresas são concebidas como portfólios de recursos e os mesmos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para

realização de alguma rotina administrativa. A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais de tal forma que uma é dependente da outra e as empresas se expandem utilizando estes recursos existentes.

Grant (1991) afirma ainda que a visão baseada em recursos apóia-se em duas premissas:

a) Recursos e capacidades internas que abastecem o direcionamento estratégico da empresa.
b) Recursos e capacidades são fontes primárias de lucro na empresa.

Segundo Barney (1991), três conceitos são centrais para a perspectiva da VBR:

a) Recursos da empresa (*firm resources*): todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela empresa e que a permite criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (DAFT, 1983, citado por BARNEY, 1991, p. 101).
b) Vantagem competitiva (*competitive advan*tage): pode-se dizer que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando ela programa uma estratégia de criação de valor que não é implementada no mesmo momento por nenhuma outra empresa concorrente (BARNEY, 1991, p. 102).
c) Vantagem competitiva sustentável (*sustained competitive advantage*): Ocorre quando os benefícios da vantagem competitiva da empresa não podem ser obtidos por um concorrente devido à impossibilidade de implementar a mesma estratégia que os produziu (BARNEY, 1991, p. 102).

Os trabalhos destes autores começaram a pôr em dúvida a idéia da vantagem competitiva com foco externo à empresa. Para estes autores, a base da vantagem competitiva está de dentro para fora da empresa atribuindo papel secundário para o ambiente na escolha da estratégia competitiva. Distingue-se assim da tradicional visão de posicionamento, inspirada em Porter (1980), onde a base para a busca da competitividade era olhar a organização de fora para dentro na hora de formular suas estratégias.

Edith Penrose (1962) também propôs a idéia como foco na análise e explicação do comportamento empresarial, preocupando-se em esclarecer os determinantes de como e porque as empresas se diversificam e crescem. Para a autora, a determinante chave do crescimento está na capacidade de uma organização utilizar de forma eficaz os serviços que são propiciados por seus recursos a fim de atender as oportunidades identificadas no mercado. Para Penrose (1962), três principais aspectos relacionados à capacidade acabam por limitar o crescimento de uma organização, são eles: (1) o reconhecimento da demanda e das oportunidades de mercado; (2) a efetividade da combinação de recursos para atender as oportunidades; (3) a propensão em aceitar riscos inerentes a novas combinações de recursos.

Sendo assim, a lógica da teoria da visão baseada em recursos está na forma como as empresas identificam seus recursos, desenvolvem-nos e aplicam-nos, ou seja, a maneira como são gerenciados e para uma melhor compreensão desta teoria faz-se necessário um melhor entendimento destes recursos o qual será apresentado a seguir.

2.2.1.1 Recursos organizacionais – conceitos e categorias

Recursos, segundo Mills et al. (2002, p. 20-21), é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que este acesso seja temporário.

Mills et al. (2002), propõem seis categorias de recursos:

a) Recursos tangíveis: Instalações, colaboradores, equipamentos, posição geográfica, detenção de patentes, licenças, ações, entre outros.
b) Conhecimentos, habilidades e experiências: Importante conjunto de recursos tácitos, dos quais muitas vezes os detentores nem têm a consciência de possuí-los.
c) Recursos processuais e sistemas: ampla gama de recursos documentados, como recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e remuneração por desempenho.
d) Recursos culturais: Tipo de recurso intangível, desenvolvido ao longo do tempo e geralmente vinculado às atitudes e trajetória da organização. Incluem-se os valores, crenças e comportamentos.
e) Recursos de *networking*: Grupos de interesse dentro da organização, redes de interação entre a empresa e fornecedores, clientes, governo, etc.
f) Recursos com potencial dinâmico: Característica relacionada ao reconhecimento de quando os recursos tornaram-se ultrapassados e que necessitam de alterações.

Para estes autores, os recursos podem ser valiosos, sustentáveis e versáteis e então propõem estas três medidas para caracterizar a importância destes recursos, onde:

a) Valor: o desempenho viabilizado pela competência oferece vantagem competitiva que é valiosa para o cliente.
b) Sustentabilidade: esta vantagem deve ser sustentável e/ou durável, difícil de imitar.
c) Versatilidade: este recurso deve ser versátil e, portanto, útil para várias áreas de produtos e mesmo mercados, devendo prover acesso a novos mercados.

Para Penrose (1959) recursos são algo que a organização tem ou dispõe para o desenvolvimento de determinada tarefa, que são mobilizados a fim de resultar em serviços ou produtos. Ao estender as proposições de Penrose, Wernefelt (1984) define recursos como ativos, tangíveis e intangíveis, ligados à organização de forma semipermanente.

Barney (1991) contribuiu de forma significativa com a teoria da visão baseada em recursos ao desenvolver um modelo de análise denominado VRIO - *Value, Rarity, Imitability and Organizaton* – que consiste na identificação de quatro atributos essenciais aos recursos que, possibilitam a geração de renda econômica (Figura 2).

Figura 2 - A relação entre recursos e vantagem competitiva – Barney (1991)



Onde:

a) Valor: recurso valioso; precisa ter a capacidade de melhorar a eficiência e a eficácia da organização, a fim de explorar as oportunidades ou amenizar as ameaças do mercado;
b) Raridade: Raro e com alta demanda das empresas presentes no mercado e entre os potenciais competidores, quando implementam estratégias que não são amplamente divulgadas entre as empresas;
c) Inimitabilidade: Deve ser difícil de imitar, muitas empresas podem ter a mesma tecnologia física, mas apenas uma pode possuir relações sociais, cultura e tradições para explorar profundamente esta tecnologia na implementação estratégica;

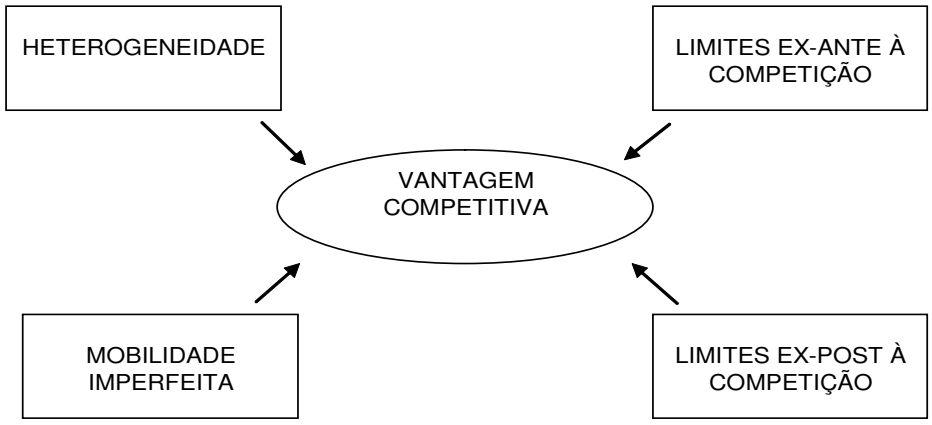
d) Substitutibilidade: Um recurso não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele, ou seja, recursos equivalentes no mercado.

Quanto à natureza dos recursos, Barney (1991, pág. 101) afirma, citando outros autores, que podem ser:

a) Recursos de capital físico (tangíveis) (WILIAMSON, 1975, citado por BARNEY, 1991, p. 101).
b) Recursos de capital humano (intangíveis) (BECKER, 1964, citado por BARNEY, 1991, p. 101).
c) Recursos de capital organizacional (TOMER, 1987, citado por BARNEY, 1991, p. 101).

Peteraf (1993) buscou um modelo no qual quatro macrocondições devem estar simultaneamente presentes para garantir à organização a criação e sustentação da vantagem competitiva, ilustradas na Figura 3, abaixo:

Figura 3 - Condições estratégicas de um recurso – Peteraf (1993, p.186)



As macrocondições propostas por Peteraf (1993) são:

a) Heterogeneidade: condição na qual a empresa detém um recurso que possui características de valor superior às da concorrência, esta

característica gera lucros para as empresas detentoras do recurso de valor.

b) Limitações *ex-ante* à competição: condição na qual, antes do recurso gerar vantagem competitiva, exista uma competição limitada por este recurso.

c) Limitações *ex-post* à competição: condição na qual, depois de adquirida a posição esperada na indústria e o recurso gerar vantagem competitiva, ele deverá ser imperfeitamente imitável e substituível, preservando assim os lucros proporcionados com o recurso superior.

d) Mobilidade imperfeita: Condição na qual um recurso possa gerar vantagem competitiva sustentável, por ser mantido dentro da empresa.

Na busca por características dos recursos que levam a garantir a vantagem competitiva sustentável existe uma incessante gama de definições que podem ser encontradas em trabalhos de Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Hill e Deeds (1996), Black e Boal (1994), Amit e Shoemaker (1993) e Collis (1994).

O fato é que quando uma empresa dispõe de e coordena recursos que agregam valor na estratégia empresarial por serem raras, ou heterogêneas, até mesmo não substituíveis, pode-se dizer que esta empresa tem uma competência organizacional. Estas idéias serão discutidas na próxima seção.

2.2.2 Competências Organizacionais – Conceitos e Tipologias

O uso do conceito de competências no âmbito organizacional provém do entendimento de transformação de recursos em lucro como podemos observar acima na teoria da Visão baseada em recursos que foi a teoria base para o desenvolvimento do conceito de competências. São diversos os conceitos atribuídos às competências organizacionais por diferentes autores. Enquanto que academicamente está se criando uma imensa quantidade de artigos e livros sobre

as competências nas organizações, é fato que o mesmo aumento se dá em empresas que interessadas em identificar suas competências ou construir vantagens distintas, repensando “sua forma de fazer” com base neste enfoque (Geffroy e Tijou, 2002).

Foi no início da década de 90 que a evolução do conceito de competências deu um salto com o trabalho de Hamel e Prahalad (1990) com o conceito de “*core competence*”, ou competências essenciais tratando dos elementos fundamentais para o desenvolvimento das organizações.

Hamel e Prahalad (1995) trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

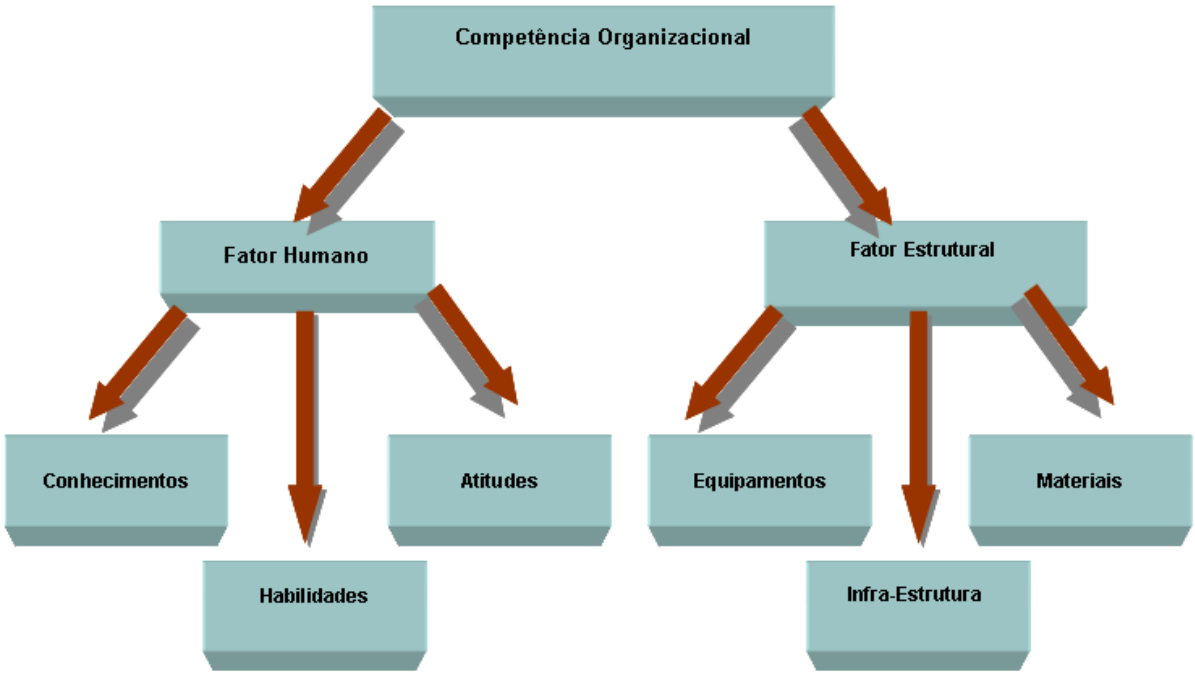
Mills et all (2002), descrevem competência como forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso.

Para Quinn (1999), competências organizacionais não são produtos ou alguma coisa que a empresa realiza relativamente bem, mas sim aquelas atividades que a empresa melhor executa em relação a seus concorrentes.

Já Fleury e Fleury (2001), definem competências organizacionais como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Silveira (2003) define competência organizacional como sendo a capacidade de executar um processo de forma a atender às necessidades a ele relacionadas e afirma que uma organização é uma rede de processos fundamentada em competências. Segundo o autor, estão envolvidas nos processos tanto pessoas quanto outros recursos, os quais são divididos em dois componentes distintos na competência, o fator humano e o estrutural que pode ser representado pela Figura 4:

Figura 4 - Competências organizacionais, proposta por Silveira



Fonte: Silveira. 2003

Para Sanchez et al. (1996 apud MILLS et al., 2002), autores que contribuíram na propagação do conceito de competência, a definem como a habilidade de uma organização sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de forma a ajudar a atingir seus objetivos.

Já Henderson (1994), considera uma competência como fator de vantagem competitiva quando preenche os seguintes critérios: ter sua distribuição de forma heterogênea em uma indústria, de difícil aquisição ou venda, de difícil ou custosa réplica.

Quaisquer que sejam os autores defensores do tema percebe-se que há um consenso acerca de que as competências organizacionais têm relação direta com os recursos, capacidades e desempenho.

Neste trabalho, especificamente foi empregado o conceito defendido por Mills et al. (2002), que vêem as competências organizacionais como a capacidade

de coordenação de recursos e de processos, conduzindo assim a um determinado nível de desempenho.

Além dos conceitos apresentados por estes diversos autores sobre as competências organizacionais, alguns autores classificaram as competências.

Mills et al. (2002 apud FERNANDES, 2006 p. 32) classificam as competências em diversos níveis de entendimento:

a) Competências essenciais: Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
b) Competências distintivas: Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
c) Competências organizacionais ou das unidades de negócio: Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
d) Competências de suporte: Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
e) Capacidades dinâmicas: Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Os autores propõem que as competências sejam algo a ser entendias como variáveis e não atributos, ou seja, não são consideradas como algo que podem ou não ser encontradas na organização, mas sim algo que possuam ou realizam em um determinado nível. Sendo este nível avaliado pelas empresas concorrentes: se a atividade é realizada em um baixo nível comparado ao da concorrência, é considerada como de baixa competência e se a mesma for desempenhada em um nível superior às demais será uma atividade de alta competência. Esta relação pode ser ilustrada no Quadro 5:

Quadro 5 - Nível das competências frente à concorrência

	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Em igualdade com o melhor	Liderança inquestionável
Força ou fraqueza	Feaqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Mills et al. (2002, apud FERNANDES, 2006)

Com base na exposição feita acima, Fernandes (2006), formula outro conceito de competências essenciais como sendo: fatores-chave de sucesso de um determinado setor, nos quais a organização tem um desempenho comprovadamente superior à concorrência em nível internacional.

Segundo o autor, a expressão Fatores chave de sucesso (FCS) sinaliza o fato de que, para cada setor existem atributos específicos, os quais, os competidores têm que atender para que possam permanecer no negócio além de reter a idéia de desempenho comprovadamente superior à concorrência. Neste sentido, deve-se entender que os fatores chave de sucesso são característicos do setor, e não das empresas individualmente consideradas.

Em contrapartida, denominam-se competência organizacional os fatores chave de sucesso possuídos por uma empresa. Em outras palavras, uma empresa pode não investir e não dominar um fator chave de sucesso importante em sua indústria, no entanto, pode compensar esta “deficiência” gerando competências organizacionais em outros fatores chave de sucesso.

As competências adquiridas por estas empresas podem ser explicadas também pela teoria da dependência de trajetória (*path dependence*) sendo que o conhecimento atual de qualquer geração se dá dentro do contexto das percepções derivadas do aprendizado coletivo. A aprendizagem é, então, um processo que vai aumentando, e é filtrada pela empresa que determina os retornos percebidos. Todavia, nada garante que a experiência acumulada no passado por uma sociedade necessariamente a preparará para resolver novos problemas.

O conceito de dependência da trajetória (*path dependence*) pode ser apontado como uma característica evolucionária, pois envolve a idéia de que qualquer ação sucessiva no desenvolvimento individual, organizacional ou institucional são fortemente influenciados e dependentes da trajetória (experiência e evolução) previamente percorridos" (Rizzello, 1997, p. 100). Esta experiência ou evolução apresenta aspectos de continuidade, mas também de ruptura, já que elementos aleatórios participam e interferem nesta evolução.

Finalizando este capítulo, vale a pena reforçar a tese principal acerca da Visão baseada em recursos, decorre independentemente das forças que o ambiente exerce sobre as organizações, que devem ser levadas em consideração, existe a força das próprias organizações que podem ser determinantes na posição de uma organização no seu setor.

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Pode se dizer que a importância das competências organizacionais no processo de internacionalização de empresas foi evidenciada nos estudos de Knight e Cavusgil (2004). Estes autores defendem que há três competências centrais que orientariam a internacionalização de empresas caracterizadas como *Born-globals*: o domínio da tecnologia de processo, desenvolvimento de produtos únicos, foco em qualidade e utilização de distribuidores independentes.

Ainda que não de forma declarada, Dunning (1994) aborda o tema de competências na internacionalização com a teoria OLI, baseada em diferentes vantagens, como apresentado anteriormente neste estudo onde cada uma destas vantagens pode ser interpretada como competências que as organizações teriam de forma superior a seus concorrentes facilitando sua internacionalização.

Os estudos sobre competências evidenciam que as competências consideradas como essenciais têm sido consideradas como diferenciadoras na

competição do mercado internacional, contribuindo para a competitividade global das organizações, e com base nesta premissa o presente estudo pretende contribuir com estes estudos se propondo a averiguar se há uma relação direta entre as competências de uma organização e seu desempenho no mercado internacional.

A internacionalização está associada ao transbordar da competência organizacional, ou seja, quanto mais uma competência do setor é forte e consistente, maior será seu grau de internacionalização, não podendo desconsiderar que é um via de duas mãos, pois também, quanto mais uma empresa se internacionalizar novas competências e até mesmo as antigas vão se fortificando e cada vez mais a empresa torna-se competitiva tanto no contexto internacional como no contexto nacional.

Segundo Fernandes (2006), competências se alicerçam em fatores-chave de sucesso, termo que, em administração estratégica, assinala as arenas primordiais em que se dá a competição em cada negócio. Assim, uma empresa que dispõe de força em uma arena (fator-chave de sucesso) que não é relevante à competição no seu setor, não possui uma competência organizacional segundo tal definição.

A internacionalização por competências sugere que quando uma organização sai em busca de novos mercados, toma por base suas competências tidas como desenvolvidas no mercado atuação/local de competição. Nestes novos mercados de atuação, confrontará a aderência de suas competências à lógica institucional de competição. Se houver relação, e o desempenho for sustentavelmente acima da média no setor, a empresa consolidará competências essenciais. Caso contrário, desenvolverá atividades de média ou fraca competência que, poderá levar a empresa ao abandono deste mercado internacional específico.

O próximo capitulo aborta a metodologia utilizada neste trabalho para tratar desta questão, onde pode-se averiguar a confirmação ou não desta relação.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, foram abordados aspectos que estão relacionados à teoria de competências organizacionais e de internacionalização objetivando uma melhor compreensão do problema de pesquisa deste estudo. Já o presente capítulo é dedicado a apresentar uma visão da metodologia utilizada que orientou a investigação proposta para o alcance dos objetivos gerais e específicos do trabalho.

3.1 ORIENTAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as perguntas de pesquisa que estão diretamente relacionadas com os objetivos gerais e específicos, as variáveis de análise em estudo e as definições constitutivas e operacionais das mesmas, bem como outras definições consideradas relevantes para uma maior compreensão do estudo.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

As seguintes perguntas foram formuladas, a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos deste estudo:

1. Quais são as principais empresas paranaenses da cadeia produtiva de frango?
2. Quais são os fatores chaves de sucesso da indústria do frango no Brasil e Paraná?
3. Quais são as suas principais competências organizacionais?
4. De que forma é realizada a internacionalização destas empresas?
5. Qual a relação entre as competências organizacionais identificadas nestas empresas e seu nível/forma de internacionalização?
6. Existe alguma relação entre as competências destas empresas e seu processo de internacionalização?

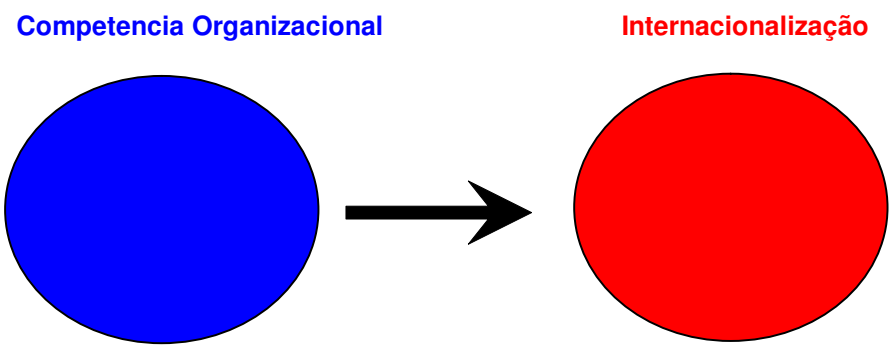
3.1.2 Variáveis em Estudo e suas Relações

Duas variáveis serão contempladas na pesquisa do presente estudo, representadas pela Figura 5 a seguir:

a) Uma dependente: que sofre o efeito da variável independente, neste estudo, representada pela internacionalização.

b) Uma independente: neste estudo, representada pelas competências organizacionais.

Figura 5 - Esquema de relação das categorias analíticas



Conforme fundamentado no capítulo precedente, verificar-se-á se há relação entre as variáveis.

3.1.3 Definições Constitutivas e Operacionais

Objetivando uma maior compreensão, faz-se necessário a delimitação e conceituação das categorias analíticas deste estudo, sendo apresentadas as descrições constitutivas (D.C.) e as descrições operacionais (D.O.):

- **Competência Organizacional**

  D. C. – Competência organizacional pode ser definida como uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades

necessárias ao seu sucesso superando assim muitos de seus concorrentes (Mills et al 2002).

D. O. – As competências organizacionais estudadas serão mapeadas de acordo com a metodologia de mapeamento de competências apresentada por Fernandes (2006), que sugere alguns passos, tais como análise do negócio, intenções estratégicas e os atributos específicos que as empresas devem atender para permanecer no negócio, ou seja, os fatores chave de sucesso destas organizações, resultando assim na identificação das competências. Estes fatores chave de sucesso serão identificados, a partir de uma análise baseada em dados primários coletados e entrevistas semi-estruturadas com técnicos do setor, por meio de análise documental, de dados divulgados do setor a fim de que se possa identificar os principais fatores chave de sucesso, bem como questionário aplicado (vide Anexo 1) a gestores das empresas com o objetivo de averiguar o nível destas competências nas empresas.

- **Internacionalização**

  D. C. - A internacionalização inclui o comércio exterior, o investimento direto no exterior (IDE), as entradas e saídas de tecnologias, os movimentos internacionais de recursos humanos, as alianças, fusões, aquisições internacionais e entre outras tantas operações que envolvem os negócios internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990; CHESNAIS, 1996).

  D. O. – Serão identificadas as diversas possibilidades de internacionalização das empresas e em que grau as mesmas estão enquadradas a fim de que se possa fazer uma comparação e verificar a relação com as competências da organização. Será utilizada a forma de Sullivan (1994), que consiste em mensurar a internacionalização de

empresas através de um cálculo quantitativo, baseado em suas atividades internacionais e a representatividade da mesma no faturamento da empresa. A fórmula utilizada para calcular este grau de internacionalização é a fórmula DOIints que leva em consideração as vendas externas realizadas sobre as vendas totais da empresa somada à quantidade de ativos no exterior sobre o total de ativos da empresa, a quantidade de subsidiárias no exterior sobre o total de subsidiárias que a empresa possui, a experiência internacional da alta gerência da organização e por fim a dispersão psíquica das operações internacionais, sendo que no presente estudo a última delas (dispersão psíquica das operações internacionais) foi desconsiderada devido a dificuldade na obtenção de dados para que fosse possível mensurar este fator com confiabilidade.

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os aspectos que estão relacionados ao delineamento da pesquisa do presente estudo, bem como a população e amostragem, coleta de dados e o tratamento dos dados.

Inicialmente este estudo foi compelido a ser conduzido mediante um levantamento de dados, onde a amostra inicial era de 30 empresas, entretanto após a entrevista com três técnicos do setor tomou-se a decisão de excluir as empresas cooperativas com o objetivo de tomar amostra mais homogênea e desta forma mais compatível, optou-se por escolher somente empresas de direito privadas com fins lucrativos, sendo assim o número da amostra passou a ser de 22 empresas.

Para tanto o pesquisador enviou via e-mail questionários para todas as 22 empresas, porém devido ao baixo retorno dos mesmos por parte das empresas e

incompleto preenchimento, inviabilizando um estudo quantitativo, optou-se por converter a pesquisa em um estudo multicasos através de uma pesquisa qualitativa.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma inquirição empírica, que consiste numa estratégia de pesquisa que procura um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, utilizando assim múltiplas fontes de evidências. A utilização de estudo de casos múltiplos reforça a preocupação de identificar nas empresas estudadas as características de competências organizacionais que podem ter vindo a contribuir com sua competitividade no mercado internacional, para que a partir disso possa-se responder a pergunta de pesquisa proposta.

Para Kirk e Miller (1986), enquanto a pesquisa quantitativa lida com modelos confirmatórios da realidade, a pesquisa qualitativa, facilita a descoberta do novo e do inesperado, sem por isto perder a objetividade. Os autores lembraram que a palavra 'qualidade' tem como conotação a natureza do que esteja sendo estudado, em oposição à 'quantidade'.

A pesquisa qualitativa não é livre de críticas. Bryman (1988, p. 72) considerou que a qualidade seria dependente da habilidade do pesquisador de "ver através dos olhos das outras pessoas e interpretar os eventos do ponto de vista destes". Para o autor, outro problema seria a utilização de indução analítica. Um modelo teórico mais flexível poderia introduzir dificuldades no trabalho de campo.

Como sugestão para superar as críticas quanto à validade e à confiabilidade do estudo, Yin (2001, p. 56) propôs a utilização de quatro testes para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica. Três deles seriam aplicáveis a estudos exploratórios:

a) *validade do construto*: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo;

b) *validade externa*: estabelecer o domínio ao quais as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;

c) *confiabilidade*: demonstrar que as operações de um estudo - como os procedimentos de coleta de dados - podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

No caso deste estudo procurou-se, antes de tudo, garantir a validade do construto primeiramente através da delimitação clara do processo investigado aos aspectos relacionados à internacionalização das empresas e suas competências organizacionais, utilizando-se entrevistas com 03 (três) técnicos da área, entrevistas com dirigentes das empresas e análise documental realizada. Em segundo lugar, a escolha dos casos seguiu uma lógica que pretendeu garantir que os casos selecionados tivessem possibilidades de ilustrar e esclarecer peculiaridades sobre o processo investigado, da mesma forma que a análise dos casos foi remetida às proposições encontradas da revisão de literatura para garantir a aderência entre os fatos encontrados e o que se pretendia avaliar. Sempre que possível, as versões prévias de redação dos casos foram submetidas aos informantes chaves buscando minimizar possíveis vieses de interpretação da pesquisadora, bem como complementação de informações que pudessem ser relevantes frente ao quadro levantado do processo de internacionalização de cada instituição.

Para garantir a validade externa do estudo, o desenho da pesquisa não teve como objetivo realizar generalizações a partir dos casos estudados. A análise dos casos foi prevista para ser relacionada às proposições levantadas na revisão de literatura, e estes casos, que serviriam de base para a análise, selecionados de acordo com a possibilidade de complementarem a compreensão do assunto através da peculiaridade de seus processos, estruturas e diversidade, tanto cultural quanto geográfica. Vale ressaltar que, ao longo das entrevistas, aspectos que vieram a ser identificados como relevantes foram levados em consideração nas entrevistas seguintes sob a forma de perguntas abertas, ratificando a tentativa de melhor

compreensão do assunto como um todo, baseado na visão composta pelo estudo de todos os casos.

Para assegurar a confiabilidade do estudo a pesquisadora procurou seguir o protocolo de estudo de caso sugerido por Yin (2001), preparando o roteiro para entrevistas semi-estruturadas que permitisse perguntas que admitissem respostas efetivamente ilustrativa sobre o processo, procurando ouvir muito mais do que falar, buscando ter flexibilidade quanto aos novos aspectos levantados a cada entrevista, sem deixar que a entrevista saísse do escopo pretendido e, ainda, procurando tratar com o devido cuidado evidências contraditórias.

3.2.1 Seleção de Casos

Optou-se por desenvolver este estudo na indústria paranaense de frangos tendo em vista o fato de que o setor apresentar as seguintes características:

a) representatividade do setor na balança comercial paranaense;

b) grande importância no cenário de competitividade internacional;

c) facilidade de acesso a dados primários e secundários.

A relação de empresas caracterizadas pela população foi obtida junto ao Sindicato das indústrias de produtos avícolas do Paraná - AVIPAR, onde todas as principais empresas do setor são afiliadas. No Paraná existem 30 empresas habilitadas a abater e industrializar e que possuem registro no sistema SIF (serviço de inspeção federal) que permite que forneçam os frangos para o país inteiro, porém apenas 28 estão efetivamente exercendo a atividade (vide Quadro 6). Cabe salientar que as empresas com habilitação SIF, além de poder transacionar o produto em qualquer lugar do país, estão mais próximas de atender os requisitos para exportação.

Quadro 6 - População avicultura paranaense

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SIF/ SIP
ABATEDOURO COROAVES LTDA	Rod Br 376 Km 427 Lote 145 Cx Pt 1204 Cep 87.070-810 - Maringá - PR **E-mail:** claudio@coroaves.com.br; osvaldo@coroaves.com.br **Fone:** (44) 3218-9000 Fax: (44) 3224-3833 Site: http://www.coroaves.com.br	SIF
AGRÍCOLA JANDELLE LTDA.	Avenida Itamaraty, 2020 Cep 86.600-000 - Rolândia - PR **E-MAIL:** evaldo@bigfrango.com.br Fone: (43) 2101-8200 FAX: (43) 2101-8224 Site: http://www.bigfrango.com.br	SIF
AGRO INDUSTRIAL PARATI LTDA.	ROD. PR 323 KM 311 CEP 87.507-000 - UMUARAMA - PR E-MAIL: célio@agroparati.com.br / niltonborges@agroparati.com.br **Fone:** (44) 3621-6800 FAX: (44) 3462-1501 Site: http://www.averama.com.br	SIF
AVEBOM - INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA.	ROD. PR 340 KM 2,5 LOTE 143 A 1 CEP 86.610-000 - JAGUAPITA - PR **E-MAIL:** avebom@avebom.com.br **FONE:** (43) 3272-8800 FAX: (43) 3272-8800 Site: http://www.avebom.com.br	SIF
AVENORTE – AVICOLA CIANORTE LTDA.	ESTRADA PARA FÉCULA, KM 4 LOTES 905 - 910 CEP 87.200-000 - CIANORTE - PR **E-MAIL:** guibon@guibon.com.br **FONE:** (44) 3619-5544 FAX: (44) 3619-5544	SIF
AVES ALIANÇA PROD. E COM. DE FRANGOS PARA CORTE LTDA.	AV. ARCHELAU DE ALMEIDA TORRES, 2471 CX. POSTAL 95 CEP 83.702-180 - ARAUCÁRIA - PR **E-MAIL:** alberto@granjaeconomica.com.br **FONE:** (41) 3607-1600 - GEAL	SIP
AVÍCOLA CORÉ-ETUBA LTDA.	ROD. BR 116 KM 0 N.º 11.904 PAROLIN CEP 81.690-200 - CURITIBA - PR **E-MAIL:** everli.chandoha@campesino.com.br **FONE:** (41) 3331-9300 - DIPLOMATA Site: http://www.diplomata.ind.br	SIF
AVÍCOLA FELIPE S/A.	ROD. PR 218 KM 06 ZONA RURAL CEP 87.701-970 - PARANAVAÍ - PR **E-MAIL:** pauloavicola@misterfrango.com.br / **FONE:** (44) 3421-3000 FAX: (44) 3421-3000 Site: http://www.misterfrango.com.br	SIF
C.VALE COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.	AV. INDEPENDENCIA, 2.347 CX. POSTAL 171 CEP 85950-000 - PALOTINA - PR **E-MAIL:** diret@cvale.com.br **FONE:** (44) 3649-8181 FAX: (44) 3649-8182 Site: http://www.cvale.com.br	SIF
COOP. AGRICOLA CONSOLATA LTDA. (COPACOL)	RUA DES. MUNHOZ DE MELLO, 176 CEP 85.415-000 - CAFELÂNDIA - PR **E-MAIL:** diretoria@copacol.com.br **FONE:** (45) 3241- 8080 FAX: (45) 3241-8181 **Site:** http://www.copacol.com.br	SIF
COOP. AGRICOLA MISTA RONDON – COPAGRIL.	OOP. AGRICOLA MISTA RONDON – COPAGRIL RUA 09 DE AGOSTO, 700 CEP 85.960-000 – MARECHAL CANDIDO RONDON – PR **E-MAIL:** copagril @copagril.com.br / comercial@copagril.com.br **FONE:** (45) 3284-7500 FAX: (45) 3284-1143 Site: http://www.copagril.com.br	SIF
COOP. AGROINDUSTRIAL LAR.	AV. BRASILIA 1220 CX. POSTAL 080 CEP 85.884-000 MEDIANEIRA - PR **E-MAIL:** lar@lar.ind.br **FONE:** (45) 3264-8800 FAX: (45) 3264-8801	SIF

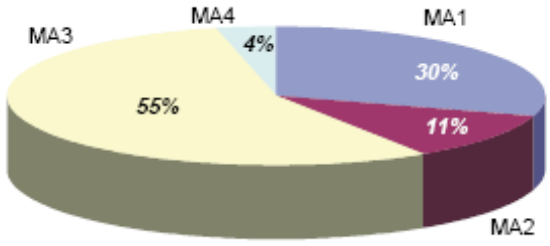
Fonte: Avipar

As empresas não caracterizadas como cooperativas foram divididas em três diferentes grupos com base em uma classificação realizada pelo Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA) que tem como premissa o número de frangos abatidos por hora. Sendo considerada três classificações: MA1, MA2 e MA3, onde:

- MA1 = Estabelecimentos habilitados a abater mais de 3.000 frangos por hora;
- MA2 = Estabelecimentos habilitados a abater de 1.500 a 3.000 frangos por hora;
- MA3 = Estabelecimentos habilitados a abater de 600 a 1.500 frangos por hora.
- MA4 = Não contemplado neste estudo, por se tratar apenas de empresas consideradas como cooperativas.

Sendo assim a população ficou dividida como na Figura 6:

Figura 6 - Classificação MAPA população empresas paranaense de frango



Fonte: Mapa/Dipoa

A escolha das 3 empresas finais foi feita de forma criteriosa, devido a grande representatividade do faturamento das mesmas no estado do Paraná como também pelo retorno dos questionários respondidos com qualidade mínima de informações e acessibilidade a informações. Outra empresa classificada na categoria MA1 retornou a pesquisa, porém por dados insuficientes aliados a não

presença das pessoas que poderiam responder as questões de interesse da pesquisa, a mesma foi desconsiderada. Mais um caso ocorreu com uma empresa do grupo MA1 a qual foi feita uma entrevista prévia, porém frente a necessidade de se obter mais dados à empresa não colaborou, inviabilizando assim que fosse considerada juntamente com as outras três aqui apresentadas.

Tendo sido feitos os acertos finais com as organizações realizou-se a coleta de dados durante o mês de Junho de 2008 até Agosto 2008. O início da pesquisa foi marcado por certa cautela por parte dos entrevistados, mas o contato pessoal à explicação do processo da pesquisa resultou em uma ótima colaboração por parte dos envolvidos.

3.2.2 Fontes e Coleta de Dados

O presente estudo tem como base de sua pesquisa tanto a coleta de dados primários como a coleta de dados secundários que tiveram como finalidade a melhor exploração e registros das observações de forma a conseguir alcançar uma compreensão do fenômeno em investigação. Descrevem-se em seções adiante aspectos referentes à coleta de dados secundários e primários.

3.2.2.1 Dados secundários

São considerados dados secundários aquelas informações já reunidas, catalogadas e disponibilizadas, coletadas em um período temporal não coincidente com o da realização da pesquisa e para algum outro propósito (RICHARDSON, 1989).

No presente estudo, a consulta realizada em dados secundários contribui para uma melhor compreensão sobre a contextualização do setor estudado e com dados operacionais não definição da amostra a ser escolhida como também para a caracterização desta amostra, porém os dados secundários que fizeram parte das

informações internas das empresas estudadas foram obtidos de acordo com a disponibilidade encontrada pelo pesquisador.

Alguns órgãos ligados ao setor de frangos foram consultados e forneceram informações relevantes para o presente estudo: O Sindicato da avicultura paranaense (SINDIAVIPAR), a Associação Brasileira de Exportadores de Frango (ABEF), Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEP), União Brasileira de Avicultura (UBA), Alice Web, Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), a Secretaria de Comercio Exterior do Ministério do Desenvolvimento (SECEX).

Também serviram como dados secundários periódicos do setor publicados nos próprios *sites* das organizações citadas acima, bem como foi feita uma revisão teórica com os artigos publicados entre 2006 e 2008 sobre a avicultura no Paraná.

O período da coleta dos dados secundários se deu antes, durante e depois da coleta dos dados primários, auxiliando assim uma melhor construção e aprimoramento da pesquisa.

3 2.2.2 Dados primários

A coleta de dados primários foi feita através de entrevistas semi-estruturadas com agentes técnicos do setor de frangos e entrevistas realizadas com gestores das empresas selecionadas.

Seidman (1998) argumenta que as entrevistas podem abordar: a) história de vida, b) os detalhes da experiência e c) as reflexões e significados atribuídos pelo participante. A escolha do pesquisador pela técnica de entrevista semi-estruturada se deu devido a este tipo de entrevista permitir que algo de relevante que às vezes pode não ter sido contemplado pelo entrevistador apareça e a intenção não seria de inibir este tipo de manifestação.

Para Jarratt (1996) uma abordagem semi-estruturada permite que o pesquisador cubra uma lista específica de tópicos, com o tempo alocado para cada tópico devendo ser gerenciado pelo entrevistador. A estrutura aberta garante que fatos ou atitudes inesperadas possam ser facilmente explorados.

O grupo de entrevistados foi escolhido de forma a que atendessem os seguintes critérios:

a) amplo conhecimento do setor e seu ambiente (Gestores e Especialistas)
b) com envolvimento direto ou indireto na área (Especialistas)
c) integrantes da organização (Gestores)
d) conhecimento da internacionalização das empresas (Gestores).

Esta técnica de escolha pode ser entendida como técnica de conveniência, devido à escolha das empresas a serem entrevistadas ser definida por conveniência do pesquisador. A fim de evitar vieses de pesquisa, houve por parte do pesquisador a preocupação na escolha desta amostra de forma a que foram selecionados diferentes perfis de profissionais que atuam de diferentes formas na cadeia produtiva de frango, o que proporciona a visão da cadeia por diferentes prismas do setor.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção são descritas as limitações relacionadas ao desenvolvimento da pesquisa realizada.

Como limitações do presente estudo pode-se citar a dificuldade de acesso aos entrevistados e principalmente o baixo índice de retorno de questionários por parte das empresas do setor, fato que fez-se necessário a alteração da metodologia

do mesmo, tendo em vista a não possibilidade de realização de uma pesquisa quantitativa.

Há também o fato de a pesquisa estudar as organizações que atuam na cadeia de frango paranaense que é composta por diversos agentes, há um grande risco de se limitar o estudo e ter uma perspectiva enviesada pela cognição dos entrevistados.

Outro fator é a de ter-se certeza de que as informações fornecidas pelas próprias organizações estudadas estão de acordo em sua totalidade com a realidade em que as mesmas atuam.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

Neste capítulo será feita à apresentação dos dados constituintes da investigação proposta neste estudo. Iniciando-se com a caracterização de cada um dos níveis ambientais (internacional, nacional, regional) que são responsáveis pelo contexto das organizações do setor de frango paranaense. Optou-se por dividir a descrição e a análise dos dados em duas partes, assim como a coleta de dados foi realizada.

4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

Nas últimas décadas a produção de frango teve um aumento significativo que se deu através de uma melhoria de hábitos alimentares, uma grande preocupação da sociedade com a saúde e claro aos constantes ganhos de produtividade gerados graças à evolução da criação para os sistemas intensivos de produção (estabulação e rações) que se deu após a Segunda Guerra Mundial, quando houve a retomada do crescimento econômico.

Houve assim um deslocamento do comércio mundial que antes tinha sua predominância em outros tipos de carne e esta mudança afetou os produtos comercializados de carne bovina para o frango.

Assim, em nível internacional, o complexo agroindustrial avícola tem sido mais dinâmico que o suinícola e o da carne bovina com uma expansão de cerca de 5% ao ano desde meados dos anos 80. Este dinamismo pode ser explicado em grande parte pelos avanços tecnológicos no setor. O progresso técnico alcançado na produção avícola – nas áreas de genética, nutrição e sanidade – foram impulsionados pelo crescimento da demanda, associado à mudança no padrão de consumo, ou seja, ao processo de substituição de carne vermelha pela branca. A partir de 1970, já se pode verificar a consolidação do setor, quando a taxa de

conversão alimentar atingia 2 kg de ração para cada kg de frango vivo e a idade de abate era de sete semanas, números bem diferentes dos apresentados em 1930, que eram de 3,5kg e quinze semanas, e o progresso com o passar dos anos que em 2005 chegou a 1,80kg de ração para cada kg de frango vivo e seis semanas de idade para o abate. No Quadro 7, pode-se verificar esta evolução.

Quadro 7 - Indicadores tecnológicos na produção de frango (1930/2005)

Ano	Peso do animal (kg)	Taxa de conversão Alimentar	Idade de Abate
1930	1,50	3,50	105
1940	1,55	3,00	98
1950	1,80	2,50	70
1960	1,60	2,25	56
1970	1,70	2,00	49
1980	1,80	2,00	49
1984	1,86	1,98	45
1989	1,94	1,96	45
1997	2,25	1,95	45
2005	2,24	1,80	42

Fonte: Vieira, Capacle, Belik (2002)

A aplicação dessa tecnologia às aves possibilitou a criação de variedades altamente eficientes na conversão de rações, baixando continuamente tanto o tempo de maturação quanto a quantidade de rações utilizadas, itens que já eram muito favoráveis quando comparados com a bovinocultura.

A carne de frango já ocupou o lugar da carne bovina como segundo tipo de carne mais consumida mundialmente, atrás somente da carne suína. Este bom desempenho pode ser atribuído a quatro fatores principais:

a) Seu baixo preço relativo diante das outras carnes;

b) Sua imagem de produto saudável junto ao consumidor;

c) Sua aceitação pela maioria das culturas e religiões;

d) A gama mais variada de produtos à base de frango (principalmente produtos ditos de conveniência).

O Brasil tem procurado atender às exigências dos diferentes mercados compradores, sendo reconhecido por conseguir colocar no mercado internacional grande diversidade de tipos de carne de frango, valorizando cortes especiais, tonalidades, textura, etc.

Ao contrário do que acontece no complexo agroindustrial da carne bovina, os frigoríficos de carne de frangos, nos principais países produtores, trabalham em grande parte integrados à produção de frangos e, este fato, permite que a cadeia reaja mais rapidamente às mudanças. Grande parte das estratégias das empresas líderes consiste em agregar valor ao produto frango. Essa agregação de valor pode, no caso mais simples, traduzir-se em cortes diferenciados 20 tipos de frango ou, no caso de estratégias mais sofisticadas de diversificação, em pratos prontos para o consumo à base de frango, que sejam adaptados aos vários países ou regiões aos qual o produto se destina.

Assim, os países mais competitivos na etapa de abate e processamento de frango, entre os quais se inclui o Brasil, têm perseguido estratégias semelhantes. Deve-se destacar ainda a importância das economias de escala nessa atividade. Somente por intermédio de uma escala de produção adequada, a informatização e automação dos processos industriais e da gestão podem ser viabilizadas economicamente. Investimentos em controle da produção a montante, em automação das linhas de abate e processamento e em logística de distribuição somente se justificam com uma alta escala de produção. O crescimento da integração avícola permite a redução de custos de produção e de transação, resultando no aumento da competitividade, que geralmente se inicia na redução dos preços dos fatores de produção (como o próprio valor do frango inteiro, a ração, etc.), revelando a presença de economias de escala pecuniárias. Ressalte-se que a presença de economias de escala pecuniárias é uma característica que torna as

empresas muito competitivas em termos organizacionais para operarem no comércio internacional.

A competitividade brasileira no setor resulta, em grande parte, da sua disponibilidade de grãos e das suas condições climáticas. Ademais, o país também tem demonstrado competência, reconhecida internacionalmente, para gerir adequadamente a cadeia produtiva.

4.1.1 Consumo Mundial

Os maiores consumidores de frango do mundo são os norte-americanos (49,8 kg/hab/ano). Deve-se destacar o aumento da importação de cortes de frango, em detrimento de frangos inteiros, pelos países do norte da África e do Oriente Médio, o que estimula processos de diversificação produtiva. Vale relembrar que a região do Oriente Médio ocupa o oitavo lugar no consumo mundial do produto.

O consumo mundial não tem a mesma taxa de crescimento que pode ser observada no contexto nacional (será apresentado adiante no capítulo posterior). Isso é uma prova da competitividade da avicultura brasileira que mesmo assim vem ampliando sua participação nas exportações. O crescimento do consumo global no período de 2000 a 2007 foi de apenas 21% enquanto que o consumo no Brasil aumentou em quase 40%, de acordo com dados da ABEF (Quadro 8).

Quadro 8 - Consumo mundial de carne de frango

CONSUMO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO						
PRINCIPAIS PAÍSES (2000 - 2007**)						
Mil toneladas						
ANO	**EUA**	**CHINA**	**UNIÃO EUROPÉIA**	**BRASIL**	**MÉXICO**	**MUNDO**
2000	11.474	9.393	6.934	5.110	2.163	49.360
2001	11.558	9.237	7.359	5.341	2.311	50.854
2002	12.270	9.556	7.417	5.873	2.424	52.846
2003	12.540	9.963	7.312	5.742	2.627	52.903
2004	13.081	9.931	7.280	5.992	2.713	54.172
2005	13.428	10.088	7.503	6.612	2.871	57.339
2006*	13.817	10.370	7.405	6.622	3.010	58.888
2007**	13.901	10.585	7.490	7.120	3.148	59.744
Fonte: USDA / ABEF			* Preliminar ** Previsão			

O consumo mundial da carne de frango evoluiu de 49,3 para 59,7 milhões de toneladas entre 2000 e 2007. É a segunda carne mais consumida, ficando atrás apenas da carne suína, porém segundo dados de estudiosos da área, o consumo de frango irá superar o de carne suína e bovina e a principal razão é a de que as carnes de aves vão continuar mais baratas, uma vez que os preços das rações vão elevar o preço das carnes vermelhas.

4.1.2 Produção Mundial

Segundo a ABEF, o Brasil é o maior exportador mundial de carne de frango e o terceiro maior produtor, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, como mostrado no Quadro 9.

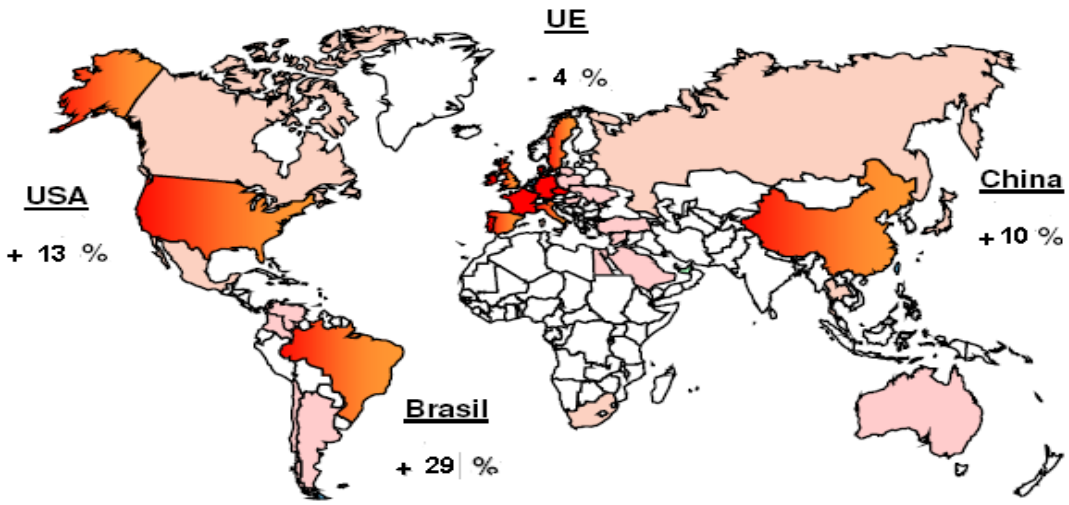
Quadro 9 - Produção mundial de frangos – 2002 a 2007 em mil toneladas

Ano	EUA	China	Brasil	UE	México	Mundo
2002	14.467	9.558	7.517	7.788	2.157	**54.155**
2003	14.696	9.898	7.843	7.512	2.290	**54.282**
2004	15.286	9.998	8.494	7.627	2.389	**55.952**
2005	15.869	10.200	9.200	7.736	2.498	**59.092**
2006	16.162	10.350	9.336	7.425	2.610	**60.090**
2007	16.413	10.520	9.700	7.530	2.724	**61.162**

Fonte: Abef

De acordo com os dados da Abef, em 2007, a produção mundial de frangos atingiu 61,1 milhões de toneladas, sendo a segunda colocada em volume produzido, Os maiores países produtores e as respectivas produções em 2007 são os Estados Unidos, com 16,4 milhões de toneladas, a China com 10,5 milhões de toneladas, o Brasil com 9,7 milhões de toneladas e a União Européia com 7,5 milhões de toneladas. A Figura 7 ilustra as principais regiões e países produtores de carne de frango e a taxa de crescimento do ano de 2002 a 2007.

Figura 7 - Principais produtores de frango do mundo X taxa de crescimento (2002 – 2007)



Com base nas informações acima se pode observar que apesar de os EUA se manterem em primeiro lugar, os mesmos tiveram um aumento menor do que o

do Brasil. Enquanto o Brasil teve um crescimento na produção do ano de 2002 ao Ano de 2007 de 29% aproximadamente, os Estados Unidos cresceram apenas 13%.

Já ao olhar a China, que está localizada em segundo lugar como maior produtor de carne de frango do mundo, muito pouco desta produção é exportada sendo a maior parte para consumo interno e isso é possível de ser verificado pelo numero de consumo do país.

A União Européia teve um considerável aumento de produção de carne de frango, comparado com os números que realizavam antigamente, mas este aumento se deu devido ao aumento de países que compõem o bloco, estando longe de ser um grande exportador da carne devido ao alto custo da moeda e insumos.

4.1.3 Exportações Mundiais

O comércio internacional foi fortemente perturbado a partir de 2003 pela ocorrência de surtos de Influenza Aviária, estabelecimento das cotas pela Rússia, desvalorização do dólar, entre outros fatores. O único país que tem mantido crescimento em todos os anos é o Brasil, que será analisado com mais detalhes mais adiante. Os Estados Unidos, após ter sido o maior exportador perdeu a posição para o Brasil e tem enfrentado dificuldades como a ocorrência de surtos de Influenza Aviária, todos erradicados, e com as tempestades que atingiram e danificaram instalações nos portos do Golfo do México (Hurricane e Katrina).

O potencial de produção de frangos é enorme, assim como a capacidade do tesouro americano para apoiar políticas de exportação. Assim, este país é um ator importante e competitivo no cenário internacional. No que se refere às exportações da UE, ocorreu redução significativa nas exportações devido à redução da oferta e da forte valorização do Euro em relação ao dólar. As maiores reduções ocorreram na Holanda, com cerca de 50%, enquanto as da França tiveram redução de 11% e as da Alemanha de 6%. Apenas as exportações Inglesas apresentaram crescimento

de 62%. De 2000 a 2003 os Estados Unidos era o país que mais exportava carne de frango no mundo, porém ao passar destes anos o Brasil foi aumentando seu número enquanto que os Estados Unidos conseguiam no máximo manter os números realizados anteriormente, e o que era previsível ocorreu a partir de 2004, o Brasil passou os Estados Unidos e desde então permanece na liderança como o maior exportador de carne de frango do mundo. Os demais países ou blocos econômicos ou tiveram volumes estagnados ou sofreram redução das exportações. No quadro 10, observam-se os principais exportadores mundiais de 2000 a 2007.

Quadro 10 - Exportações mundiais de carne de frango

EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO						
PRINCIPAIS PAÍSES (2000 - 2007**)						
Mil toneladas						
ANO	**BRASIL**	**EUA**	**UNIÃO EUROPÉIA**	**TAILÂNDIA**	**CHINA**	**MUNDO**
2000	907	2.231	774	333	464	4.856
2001	1.265	2.520	726	392	489	5.527
2002	1.625	2.180	871	427	438	5.702
2003	1.960	2.232	788	485	388	6.023
2004	2.470	2.170	813	200	241	6.055
2005	2.846	2.360	755	240	331	6.791
2006*	2.713	2.454	620	280	350	6.470
2007**	3.203	2.508	685	280	365	6.737
Fonte: USDA / ABEF			* Preliminar ** Previsão			

4.1.4 Barreiras ao Comércio Internacional

Vários países e blocos desenvolvidos como Estados Unidos, União Européia (UE) e Japão impõem algumas barreiras ao comércio internacional, protegendo seus mercados da concorrência de competitivos países em desenvolvimento. A exemplo destas barreiras à importação de produtos agrícolas tem-se a União Européia, por meio da Política Agrícola Comum (PAC). Mesmo com a pressão de

consumidores dos países da UE, do protesto de países em desenvolvimento e da cobrança das organizações multilaterais de comércio, a PAC sobrevive, com reformulações periódicas, estas mais por problemas de caixa do que por argumentos de racionalidade econômica ou contribuição para o desenvolvimento de países pobres. As barreiras podem ser de natureza econômica, comercial (tarifária), sanitária ou técnica. O objetivo da política da UE para a produção de aves, da carne e dos derivados é atender o mercado e garantir bom nível de vida para os produtores, contendo um forte componente de sustentação de preços. Assim, a UE pode conceder empréstimos para a estocagem de carnes ou para a sua compra por agências públicas de intervenção. Quando há riscos de que a importação possa desestabilizar o mercado, tarifas adicionais de importação podem ser impostas. Quotas tarifárias são distribuídas em conformidade com a demanda dos operadores a cada três anos, mas estão sujeitas ao sistema de licenças de importação. Quando há evidências de que os preços no mercado vão aumentar, as taxas de importação podem ser parcial ou completamente suspensas. Quando necessário, podem ser concedidos subsídios às exportações, mas os operadores devem obter licença. Salvaguardas podem ser aplicadas quando houver risco de distúrbios de mercado, causadas por exportação ou importação. Cada bloco econômico ou país pode utilizar medidas similares ou outras de acordo com os seus objetivos. A Organização Internacional do Comércio, aos poucos, tem conseguido reduzir algumas barreiras econômicas e técnicas que dificultam as transações internacionais.

4.2 CONTEXTO NACIONAL

A cadeia de frango brasileira teve em sua trajetória diversas mudanças, mudanças estas que iniciaram no período pós-guerra ocorrido na década de 60, e na década de 80, o setor já era gerador de um milhão de empregos diretos através de abatedouros, granjas e frigoríficos, sem contar os empregos indiretos gerados

pelas atividades relacionadas com o setor, evoluindo até chegar ao modelo de integração vertical que é adotado atualmente.

A expansão da produção e consumo no Brasil, nos últimos vinte anos é, em grande parte, uma conseqüência do desempenho da indústria de carne de frango. A expansão dessa indústria é explicada pela queda dos preços, promovendo a incorporação de consumidores (acessibilidade). Nos últimos 20 anos, o consumo *per capita* de carne de frango obteve um crescimento notável, passando de 5,4 kg/hab. em 1976 para 29 kg/hab. em 1999.

Diversos fatores contribuíram para que o consumo de carne de frango atingisse 40% do consumo total de carnes no Brasil. O crescimento da oferta e a difusão do consumo foram frutos da ampliação da escala, da incorporação de inovações tecnológicas na cadeia produtiva, da redução de custos e preços, da criação de variedades de produtos com maior potencial de difusão e da ampliação dos mercados urbanos.

Os determinantes fundamentais para este desempenho foram basicamente logísticos, ou seja, a estratégia da cadeia de suprimentos integrada de forma vertical, possibilitando economias de escala.

O processo coordenado verticalmente assegura para a cadeia, segundo a Abef (2004):

- baixo custo de produção.
- tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo, com rigoroso controle sanitário.
- empresas com certificação internacional.
- capacidade de adaptação com relação à demanda por produtores especiais pelo mercado comprador.
- rastreabilidade de todo o processo produtivo e de vida do frango até o envio ao mercado consumidor.

- garantias de sanidade e segurança alimentar necessárias para o mercado interno e externo devido ao rastreamento do processo.

A estrutura do integrado tem seu conceito como um pequeno produtor, dono de uma estrutura específica para o crescimento dos pintos (Taube-Netto, 1996). Segundo a ABEF, a empresa oferece a este produtor a construção e instalação de aviários e de equipamentos, treinamento, ração, acompanhamento veterinário, entrega das aves para abate, escalas de abate e tamanho, faturamento não tão oscilante como a venda direta no mercado. A maioria destes produtores constitui-se de pequenas propriedades que utilizam intensamente a mão-de-obra familiar.

Aveworld (2008) mostra que no Brasil já há uma integração e coordenação vertical em torno de 75% na cadeia de produção de frangos, reforçando assim este modelo aplicado com sucesso no setor. Canever et al. (1997) apontam que a sustentabilidade da competitividade da produção avícola nacional exige responsabilidade de todos os agentes da cadeia.

É importante ressaltar a importância do milho no custo total de produção do frango vivo. No Brasil, a representatividade dele no custo total do frango é cerca de 70%. Em relação ao custo do principal componente da ração. O Quadro 11 mostra que o produto brasileiro apresenta um dos menores custos de produção.

Quadro 11 - Custo de produção de frango mundial

Item	Brasil	França	China	EUA	Tailândia	Holanda
Pintainhos	100	152,3	106,5	98,8	104,3	170,4
Ração	100	159,1	119,5	102,5	143,5	159,1
Abate	100	179,4	118,3	112,8	136,8	179,4
Total	100	185,7	109,0	109,0	124,7	191,2

Fonte: Schnoor, 1999

O reaparecimento de vários problemas sanitários na Europa (BSE, febre aftosa e salmonela) pode reforçar ainda mais as vantagens competitivas do Brasil

no cenário internacional, relacionadas aos valores de segurança alimentar definidos pela ONU.

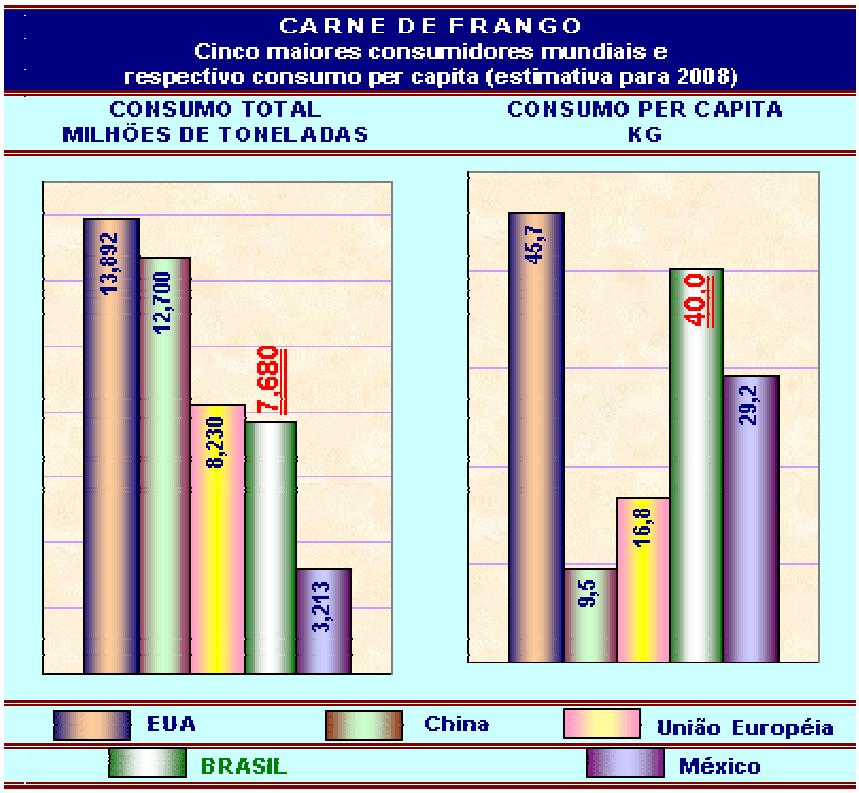
4.2.1 Consumo no Brasil

O Brasil apresenta um dos maiores índices de consumo médio de frango por habitante, estimativas do Departamento de Agricultura dos EUA para 2008 mostram que o Brasil permanece imbatível, como o quarto maior consumidor de carne de frango do mundo.

Este quarto lugar é porque a União Européia na realidade é um bloco econômico e tratado como país único, mas na realidade, se considerarmos país mesmo, o Brasil é o terceiro consumidor mundial do produto, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

Porém, ao se analisar este consumo *per capita* o Brasil sobe para a segunda posição com um valor muito próximo dos americanos e seguidos pelo México com um valor muito distante, que tem quase três quartos do consumo do Brasil. A União Européia e a China ficam muito atrás com um consumo de menos de um quarto se comparado com o Brasil (vide Figura 8).

Figura 8 - Cinco maiores consumidores mundiais de carne de frango. – 2008



Fonte: Avisite (2008)

O aumento expressivo do consumo de carne de frango no Brasil pode ser explicado pela redução do preço ao consumidor final, suporte tecnológico que permitiu o aumento da produção, forte campanhas de marketing que popularizaram a carne de frango e claro, a preocupação das novas gerações com uma alimentação mais saudável.

4.2.2 Produção no Brasil

Como já foi colocada, a produção brasileira fechou o ano de 2007 com 9,7 milhões de toneladas segundo informações ABEF. De qualquer forma o é Brasil é o terceiro maior produtor e responsável por 15,8% da produção mundial, ficando atrás dos Estados Unidos com 26,8% e da China com 17,2 %.

Ao analisar a evolução da produção brasileira por região (vide Quadro 12), é notável que os índices de crescimento não são uniformes em cada uma das regiões.

Quadro 12 - Produção brasileira por estado x participação

	PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO - 2002		PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO - 2003		PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO - 2004		PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO - 2005	
	Cabeças Abatidas com SIF	Participação (%)	Cabeças Abatidas com SIF	Participação (%)	Cabeças Abatidas com SIF	Participação (%)	Cabeças Abatidas com SIF	Participação (%)
Paraná	751.769.383	20,8	813.373.908	21,9	918.483.512	22,72	1.010.640.211	22,83
Santa Catarina	687.605.317	19	648.752.226	17,47	712.581.904	17,63	741.940.758	16,76
Rio Grande do Sul	581.876.367	16,1	602.214.275	16,22	607.278.961	15,02	653.433.603	14,76
São Paulo	476.239.157	13,2	467.215.143	12,58	539.134.821	13,34	638.623.463	14,43
Minas Gerais	229.136.272	6,3	233.044.561	6,27	256.503.939	6,35	270.909.318	6,12
Mato Grosso do Sul	111.866.064	3,1	112.086.545	3,02	116.875.377	2,89	172.657.578	3,9
Goiás	109.422.990	3	138.022.314	3,72	154.740.689	3,83	122.789.423	2,77
Subtotal	**2.947.915.550**	**81,5**	**3.014.708.972**	**81,18**	**3.305.599.203**	**81,78**	**3.610.994.354**	**81,57**

Fonte: Abef, adaptado pela autora, 2008

A Região Sul, pioneira na avicultura, manteve a liderança mesmo perdendo uma parte da participação no decorrer dos anos. A região Centro Oeste é a mais recente área de expansão da avicultura e tem apresentando um crescimento razoável em sua produção, por fim a região Nordeste vem se colocando como a terceira maior região produtora.

4.2.3 Exportações do Brasil

Com relação ao mercado externo, o Brasil, como foi demonstrado acima é um dos países mais exportadores de carne de frango do mundo, o volume de exportações brasileiras de carne de frango subiu 18% nos primeiros cinco meses de 2008 e o faturamento aumentou 56%, para US$ 2,7 bilhões. O Quadro 13 mostra os números das exportações de 2008, destacando os estados com maior volume.

Quadro 13 - Exportações de carne de frango Brasil – 2008

2008	PARANÁ		SANTA CATARINA		RIO GRANDE DO SUL		BRASIL	
Mes	US$ FOB	KG	US$ FOB	KG	US$ FOB	KG	US$ FOB	KG
JAN	67.456.274	42.238.293	87.501.985	46.210.820	52.649.713	32.996.906	270.110.294	160.402.149
FEV	104.238.446	67.611.862	142.964.58	79.105.639	97.190.357	57.247.079	460.899.516	275.897.540
MAR	118.723.625	75.358.917	138.969.155	77.114.558	110.169.238	62.353.401	502.155.762	296.382.560
ABR	106.329.337	64.956.982	111.253.481	58.273.579	106.025.166	59.407.709	441.857.724	252.565.861
MAI	156.345.821	89.893.046	186.200.508	92.077.865	129.007.169	69.987.249	632.457.299	344.140.766
JUN	553.093.503	340.059.100	666.889.709	352.782.461	495.041.643	281.992.344	596.807.177	312.063.027
TOTAL	**1.106.187.006**	**680.118.200**	**1.333.779.418**	**705.564.922**	**990.083.286**	**563.984.688**	**2.904.287.772**	**1.315.002.369**

Fonte: SECEX/ MDIC

Segundo os dados da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango (Abef), em comparação com os primeiros cinco meses de 2007 as vendas dos cortes avícolas foram impulsionadas por melhores preços internacionais e pela conquista de novos mercados na América do Sul, Ásia e Europa. Entre janeiro e maio as exportações somaram 1,5 milhão de toneladas. Em maio, o volume de exportações foi de 361 mil toneladas, 31% a mais que no mesmo mês de 2007, enquanto a receita cambial atingiu US$ 685 milhões, 69% superior à obtida no mesmo mês do ano de 2007.

Dos continentes receptores da carne de frango do Brasil, o Oriente Médio é o possuidor de maior volume nos dias atuais, as quotas impostas pela Rússia causaram significativa redução nas exportações brasileiras para este destino - 38% nas quantidades de frangos inteiros e de 27% nas de cortes. Houve problemas também com a UE, com a alteração de tarifa aplicada nas importações de frango salgado que era de 15,4 % e passou a 75% motivando uma ação contestatória do Brasil junto à OMC. O câmbio favorável e a não ocorrência de surtos de Influenza aviária no país em 2003 fizeram com que as exportações do Brasil crescessem. Como demonstra o Quadro 14, mesmo com a valorização do real a partir de 2003, as exportações brasileiras de frango continuaram a crescer, movida, em parte, pela elevação do preço internacional e pela inclusão de produtos de maior valor

agregado na pauta de exportação, sendo que o país foi praticamente o único com volumes crescentes de exportação de carne de frango.

Quadro 14 - Exportação da carne brasileira por destino – 2003 a 2007

Exportações de Carne de Frango Brasileira por Destino
(Em Toneladas)

	2003	2004	2005	2006	2007*
África	**132.211**	**181.352**	**194.196**	**289.178**	**113.419**
África do Sul	76.418	130.823	148.882	194.627	91.556
Egito	746	2.687	2.414	48.895	1.991
Angola	32.034	34.643	28.386	32.661	14.269
Congo	6.580	7.138	9.153	8.401	2.838
Outros	16.433	6.061	5.361	4.594	2.765
Ásia	**473.813**	**644.840**	**756.949**	**739.632**	**388.225**
Japão	184.950	325.959	404.769	322.803	154.776
Hong Kong	199.338	179.299	156.347	294.954	168.549
Cingapura	64.063	66.515	74.462	74.594	45.308
China	11.644	60.176	116.552	27.475	8.702
Outros	13.818	12.891	4.819	19.806	10.890
Américas	**43.493**	**144.451**	**165.416**	**185.916**	**107.781**
Venezuela	17.500	68.539	102.907	122.739	73.372
Cuba	9.978	42.507	31.371	31.255	16.423
Canadá	4.064	19.570	19.184	21.585	11.160
Suriname	2.915	9.348	6.594	5.155	3.296
Outros	9.036	4.487	5.360	5.182	3.530
Europa	**307.554**	**345.056**	**435.447**	**408.086**	**271.475**
Países Baixos	94.992	113.034	139.197	163.932	115.030
Alemanha	98.210	73.136	83.428	81.261	50.444
Romênia	28.212	36.472	39.553	56.607	22.556
Reino Unido	36.322	49.223	66.112	38.914	22.606
Outros	49.818	73.191	107.157	67.372	60.839
Oriente Médio	**593.457**	**755.490**	**848.571**	**754.722**	**461.810**
Arábia Saudita	288.133	333.223	380.523	339.467	172.677
Emirados Árabes	99.920	121.750	131.737	147.129	94.868
Kuwait	59.775	102.675	141.500	99.564	62.585
Iêmen	60.970	68.507	59.051	57.730	32.390
Outros	84.659	129.335	135.760	110.832	99.290
Rússia	**201.557**	**192.944**	**258.187**	**185.187**	**88.361**
Outros	**170.027**	**205.563**	**187.180**	**149.608**	**112.617**
Total	**1.922.042**	**2.469.696**	**2.845.946**	**2.712.329**	**1.543.688**

Fonte: *ABEF; elaboração: BNDES.*
** Jan/jun 2007.*

4.3 CONTEXTO REGIONAL

O sistema avícola paranaense em 1990 era composto por 14 empresas; na atualidade mais de 28 empresas operam no Paraná. O Quadro 15 mostra a estrutura das empresas de avicultura no Paraná.

Quadro 15 - Perfil avicultura de corte no Paraná – 2008

PERFIL DA AVICULTURA DE CORTE NO PARANÁ		
ABATEDOUROS	SIF	31
	SIP	1
HABILITADOS PARA EXPORTAÇÃO	-	7
INCUBATÓRIOS	-	20

O grau de integração das granjas também é heterogêneo no interior do Paraná somente o material genético é importado e as empresas procuram utilizar linhagens mistas; as mais utilizadas são aqueles líderes no mercado mundial Ross, Cobb, ISA, Hubbard e Embrapa.

As 32 empresas mencionadas acima são responsáveis por 100.813.411 cabeças de frango por mês aproximadamente e estão distribuídas nas quatro regiões do Paraná (Noroeste, Sudoeste, Sudeste e Nordeste), como observa-se na Figura 9:

Figura 9 - Distribuição empresas frango de corte no Paraná – 2008



LEGENDA		
1	Noroeste	12 empresas– 38.925.036 cabeças/mês (38,61%)
2	Sudoeste	05 empresas– 23.628.626 cabeças/mês (23,44%)
3	Sudeste	05 empresas– 13.039.730 cabeças/mês (12,93%)
4	Nordeste	10 empresas– 25.220.383 cabeças/mês (25,02%)

As dezoito maiores empresas do Paraná são responsáveis por 36% do abate de todo o Brasil, segundo informações da UBA. O Quadro 16 está representado por estas principais empresas da avicultura paranaense e seu respectivo volume de aves abatidas.

Quadro 16 - Principais empresas da avicultura do Paraná

Empresa	Aves (cabeças)		Crescimento %
	2006	2007	
Sadia	645.452.443	729.058.000	12,95
Perdigão	530.111.245	605.209.303	14,17
Seara	257.490.544	257.170.765	4,92
Diplomata	130.952.274	130.952.274	49,43
Dagranja	114.665.884	104.234.195	9,1
Big Frango/Jandelle	49.152.408	75.887.785	54,39
Copacol	70.089.917	69.889.540	0,29
Kaefer Avicultura	46.795.711	63.949.074	36,66
C.Vale	48.231.895	4.564.047	13,09
Anhanbi	36.844.129	39.755.496	7,9
Copp. Agroindl. Lar	44.899.115	37.859.007	15,68
Coopavel	29.181.736	31.831.295	9,08
Gonçalves & Tortola	23.707.362	26.529.175	11,9
Jaguafrangos	20.659.231	25.508.508	23,47
Avícola Felipe	23.353.578	24.039.878	2,94
Coroaves	22.618.712	23.931.851	5,81
Copagril	23.424.811	22.389.224	4,42
Parati	27.970.786	18.099.704	35,29
TOTAL	**2.145.601.781**	**2.290.859.121**	

Fonte: Avipar, 2008

Conforme demonstrado acima, a empresa pioneira é a Sadia com mais de 729 milhões de aves abatidas em 2007, porém é importante destacar o crescimento alcançado pelas empresas Big frango e Diplomata que de um ano para outro cresceram 50%, em média, com relação ao ano anterior.

4.3.1 Produção no Paraná

O estado do Paraná tem grande peso na produção de carne de frango no Brasil e esta participação significativa (aproximadamente 23% de toda a produção do Brasil) vem crescendo a cada ano que passa. O Quadro 17 abaixo demonstra a evolução do estado não apenas na quantidade de aves produzidas, mas principalmente na representatividade destes números no setor nacional.

Quadro 17 - Produção frango de corte – Paraná x Brasil – 1994 a 2004

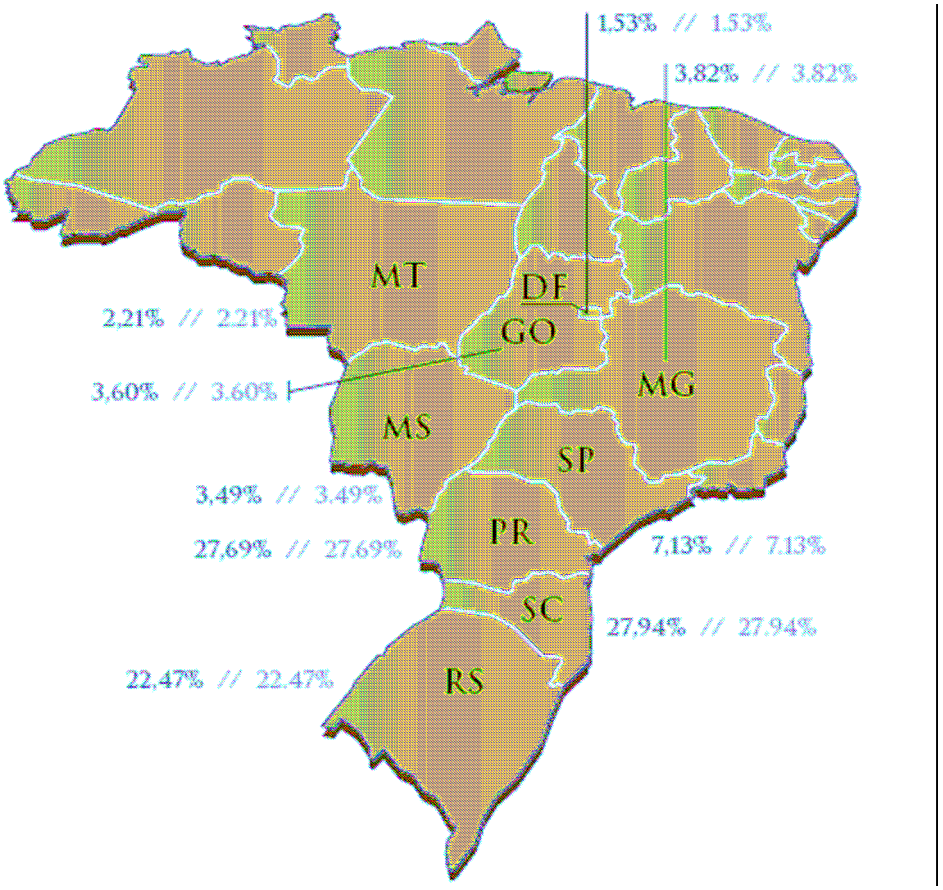
PRODUÇÃO - FRANGO DE CORTE			
ANO	**PARANA (TON)**	**BRASIL (TON)**	**% PR/BR**
1994	517.118	3.411.026	15,1
1999	1.010.951	5.526.044	18,2
2000	1.158.812	5.977.000	19,3
2001	1.305.314	6.735.000	19,3
2002	1.427.524	7.516.923	19
2003	1.624.857	7.842.950	20,7
2004	1.928.815	8.493.854	22.7

Fonte: *Sindiavipar /UBA*

4.3.2 Exportação no Paraná

No que concerne à exportação, a indústria paranaense é referência no setor não apenas pela representatividade do estado nos dias atuais, mas também pela sua crescente participação nos mercados estrangeiros, cada vez mais exigentes e concorridos.

Figura 10 - Representatividade do Paraná na balança comercial do setor avícola – 2007



Conforme se pode verificar acima, na Figura 10, o estado é responsável por 27,9% da participação na balança comercial brasileira ficando apenas um pouco atrás do estado de Santa Catarina (menos de 0,5%) e muito acima dos demais estados.

O Quadro 18 demonstra os principais consumidores da avicultura paranaense.

Quadro 18 – Principais consumidores da avicultura paranaense

Nº	País	Exportação		Participação no Faturamento	
		US$	KG	US$	KG
1	**Arábia Saudita**	184.106.453	149.991.031	15,99%	18%
2	**Hong Kong**	136.437.023	105.213.686	11,85%	12%
3	**Japão**	132.732.079	75.445.533	11,53%	9%
4	**Venezuela**	96.542.934	77.434.648	8,38%	9%
5	**Holanda**	95.708.236	37.868.001	8,31%	4%
6	**Emirados Árabes**	80.408.658	51.983.232	6,98%	6%
7	**Kuwait**	79.956.214	61.918.282	6,94%	7%
8	**Alemanha**	43.137.474	18.946.425	3,75%	2%
9	**África do Sul**	34.341.119	52.225.395	2,98%	6%
10	**Egito**	3.178.779	2.496.658	0%	0%
	Total	886.548.969	633.522.891	77%	75%
	TOTAL ACUMULADO	**1.151.390.317**	**843.658.462**	**100%**	**100%**

A Arábia Saudita é um exemplo de consumidor difícil de conquistar devido às particularidades exigidas dada a sua cultura fortemente atrelada à religião, exigindo uma flexibilidade grande por parte das empresas, onde poucas conseguem apresentar mantendo-se competitivas no mercado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II

Este capítulo tem por objetivo a análise dos dados primários que foram coletados através de entrevistas com dois especialistas do setor, sendo um deles consultor do SEBRAE/PR, trabalhando junto ao setor já há 1 ano de forma direta e 6 anos indiretamente, e o segundo especialista consultado, atualmente atua no sindicato de aves do Paraná e seu envolvimento no setor passa de 10 anos.

Sendo assim, o capítulo foi divido em quatro seções, onde, na primeira, segunda e terceira seção serão feitas as descrições e análise dos dados das empresas do setor as quais foram feitas entrevistas via telefone e que, devido à solicitação das mesmas não será divulgado o nome, portanto, estaremos as nomeando de empresa ALFA, ÔMEGA e BETA. E finalmente, na quarta seção, será feita a análise comparativa entre as empresas e a síntese da análise dos resultados, buscando, assim, responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

Após entrevista com os especialistas do setor de frangos Paranaense, chegou-se a três fatores que atualmente têm significativa importância na competitividade do setor, os quais serão denominados fatores chaves de sucesso e descritos abaixo com trechos de suas falas retiradas da entrevista onde comprova a opinião dos mesmos sobre o assunto:

A - Fator chave de sucesso 1 – Cobertura de mercado

Como um dos fatores chave de sucesso no setor de frangos está a cobertura de mercado que pode ser entendida como a amplitude do mercado das empresas considerando as regiões que são atendidas e seu portfólio de produtos. Segundo a opinião de especialistas do setor esta competência é:

> "... imprescindível que tenham a condição de leitura situacional de preço futuro para contratos e com isto abrir espaço em mercados externos e internos." (entrevista com especialistas do setor).

Os seguintes tópicos abaixo detalham mais especificamente as características organizacionais que envolvem esta competência:

- Flexibilidade no atendimento das necessidades do cliente: que significa, por exemplo, estar apto a mudanças em processos para atendimento de um cliente específico com necessidades também específicas.
- Proximidade do cliente e participação em feiras e eventos: como o próprio nome já diz, é estar próximo do cliente de forma a estar bem atualizado sobre as necessidades do consumidor e atualizado sobre o que tem de novo no setor.
- Representatividade no mercado junto a grandes clientes e pequenos clientes para influenciar decisões: nada mais é do que ter uma grande participação em vários clientes, sejam eles grandes ou pequenos, de forma a que a falta do produto na empresa seja um prejuízo para o próprio distribuidor que vai passar a perder clientes/número de vendas.
- Relacionamento com fornecedores e criteriosa seleção dos mesmos: certificar-se de que os fornecedores além de entregarem seus produtos com qualidade, que o façam também dentro dos prazos estabelecidos, para se certificar de que o que é construído pela empresa seja feito de forma contínua também por seus parceiros.
- Pró-atividade na busca de informações e prospecção de negócios: manter-se atento às mudanças do mercado, bem como às inovações que estão sendo feitas em busca de atender novos mercados e ampliar os já existentes.
- Marketing forte de seus produtos na sociedade, influenciando opinião e solicitando demanda: pode ser entendido como uma grande publicidade da marca aliada a conceitos positivos que não apenas

gerem o reconhecimento da mesma, mas que influencie a maioria da população no seu consumo, por querer fazer parte deste "grupo".

- Eficiência no controle de custos: nada mais é do que processos claros e bem definidos disseminados dentro da organização de forma a não haver perdas.

Estas são algumas das principais características evidenciadas e que fazem parte do ser competente na cobertura de mercado.

B - Fator chave de sucesso 2 – Excelência na operação

O segundo fator chave de sucesso no setor de frangos identificado foi a excelência operacional que é caracterizada por empresas que competem pelo custo de seus produtos, porém, sem sacrificar suas operações que ficam cada vez melhores. Segundo a opinião de especialistas do setor para alcançar esta competência é necessário:

> "... obter performance na leitura e necessidade do mercado alvo e a partir dele eleger a estratégia a ser utilizada, bem como adequar seus processos a este objetivo." (entrevista com especialistas do setor).

Dentre as características que envolvem esta competência pode-se citar:

- Capacidade de redução de custos pela experiência: significa aproveitar-se do tempo já exercido na atividade e utilizar o aprendizado obtido no decorrer deste tempo, a fim de reduzir custos, seja por meio de fornecedores ou por forma de investir mais no essencial.
- Certificações focadas em qualidade total: neste setor as certificações de qualidade obtidas têm muito valor não apenas no âmbito nacional, mas principalmente internacionalmente, portanto faz-se necessário que as empresas adeqüem seus produtos e processos a fim de conseguirem certificações que garantam esta qualidade aplicada no que fazem.

- Construções de instalações em escala: envolvimento direto ao ganho de produtividade, pois quanto maior e melhor a tecnologia embutida no processo, maior será a produtividade e entrega padrão que se terá no final do processo.
- Grande trabalho na projeção da marca: significa ser uma marca reconhecida no mercado e pela massa populacional.
- Controle de custos eficiente: está ligado a um controle de custos com a qualidade do produto esperada, evitando desperdícios e investimentos feitos nos lugares e momentos certos.

Estas são algumas das principais características evidenciadas e que fazem parte do ter como competência a excelência operacional.

C - Fator chave de sucesso 3 – Inovação em processos e produtos

O terceiro fator chave de sucesso no setor de frangos identificado foi a inovação em processos e produtos que pode ser entendida como empresas que ofereçam aos seus clientes produtos de ponta inovando sempre em processos e produtos. Conforme dito por especialistas do setor:

> "... o "*core business*" do setor está também na inovação em relação ao *modus operandi* do mercado e suas posturas, características e formato, que a fazem serem vista como diferente/melhor" (entrevista com especialistas do setor).

Dentre as características que envolvem esta competência pode-se citar:

- Tecnologia aplicada a processos e produtos: envolve não apenas a automação de processos, mas também sistemas internos de controle e processos bem definidos, bem como detalhes que prolonguem a validade do produto e façam com que o mesmo chegue aos seus consumidores com a mesma qualidade que saiu da fábrica.
- Capacitação de pessoal: está diretamente ligado a treinamentos de profissionais para que estejam aptos a trabalhar da melhor forma junto

a estas novas tecnologias e possam desenvolver melhorias de processos na organização.

- Disponibilidade de capital: Facilidade para conseguir recursos financeiros, e fazer deles um aproveitamento eficiente com um retorno expressivo.
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento: investimentos em máquinas, equipamentos, processos e pessoas de forma a que a empresa dê continuidade ao seu trabalho de forma consistente e consiga melhorar seus produtos.

Estas são algumas das principais características evidenciadas e que fazem parte da competência de inovação em processos e produtos.

A seguir serão apresentadas as organizações estudadas e suas relações com estas competências.

5.1 ORGANIZAÇÃO ALFA

Neste capítulo, além de descrever algumas características da empresa Alfa, será também apresentado os dados coletados em entrevista no que concerne as suas competências e seu grau de internacionalização.

5.1.1 Descrição da Organização

A empresa ALFA foi fundada no ano de 1944. Em 1947, a empresa abriu uma filial distribuidora em São Paulo, com o objetivo de conquistar o mercado nacional. Os anos 60 foram marcados, ainda, pelas primeiras produções e abates experimentais de perus em Concórdia, além dos primeiros contratos de exportação, em 1967.

Crescimento, modernização tecnológica, avanços em genética animal, produtos inéditos no mercado, distribuição praticamente capilar dos produtos em

todo o mercado brasileiro, imagem de marca de qualidade, início do aprendizado em exportação, foram conquistas marcantes da empresa nos anos 60.

A empresa Alfa, diante dos desafios da década e das demandas dos mercados nacional e internacional, optou pela estratégia de criar e oferecer ao consumidor produtos de conveniência e de maior valor agregado. Implantando novos métodos gerenciais, programas de Qualidade Total e novos processos produtivos, além de realizar uma significativa expansão internacional.

5.1.1.1 Mercado internacional

Em 1975, a empresa iniciou as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e assumiu, desde o início, a liderança entre os exportadores nacionais. A expansão continuou com a consolidação da empresa no Paraná. Em 1980, criou então uma *trading* que passou a se responsabilizar pela centralização das operações comerciais no exterior. Neste mesmo ano, as exportações da empresa ultrapassam os US$ 100 milhões. Novos mercados foram conquistados e ela passou a exportar para o Extremo Oriente, Japão e Hong Kong. Ao longo dos anos 80, novas unidades produtoras entraram em operação e reforçaram a expansão da empresa: Finalizou a década de 80 exportando para 40 países e posicionou-se entre os maiores exportadores brasileiros.

As exportações, igualmente, cresceram em representatividade, colocando-a entre as 40 maiores exportadoras brasileiras e entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Em 2000, as vendas externas representaram 26,8% da receita bruta, enquanto que, em 2001, essa cifra passou para 38%. A empresa consolidou sua liderança nas exportações brasileiras de aves, respondendo, anualmente, por cerca de 30% das vendas externas nacionais do produto.

As exportações, cujo maior destino, tradicionalmente, vinha sendo o Oriente Médio, passam também a ter grande representatividade nos países europeus. Em

1999, a Europa respondeu por 21% da receita de exportação da Sadia, pulando para 32% em 2000 e em 2001. Os Terceiros Mercados, representados pelos países emergentes, passaram também a importar mais, respondendo por 8% da receita de exportação em 2000 e por 18% em 2001. Chegou aos anos 2000 com filiais na Argentina, no Uruguai, no Chile e nos Emirados Árabes, e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia, além da churrascaria na China.

As receitas de exportação no trimestre atingiram R$ 907,4 milhões, 13,6% superiores às apuradas em igual período de 2004. Os volumes foram 28,1% maiores.

A linha de aves representou 74% do total exportado e registrou crescimento de 24,8% em volume e de 8,6% em faturamento. Os preços internacionais tiveram recuperação por conta da redução da oferta. Com o câmbio desfavorável, fornecedores brasileiros não tradicionais deixaram de exportar. Onde a empresa soube aproveitar essa oportunidade e ocupou parte desse mercado no fornecimento de aves inteiras e de cortes.

Na divisão das exportações por destinos, a Europa respondeu por 26% da receita da empresa no mercado externo, seguida do Oriente Médio (24%), da Eurásia (20%), da Ásia e das Américas (cada uma com 14%), e dos Terceiros Mercados (2%).

5.1.2 Cobertura de Mercado

Após entrevista com responsável pela área comercial da empresa constatou-se que a empresa possui grau elevado da competência de cobertura de mercado. Isto se deve à variada linha de produtos da empresa, flexibilidade realizada para clientes específicos, representatividade junto ao mercado brasileiro, rede de fornecedores e custos baixos.

A empresa é possuidora de uma variada linha de produtos, aproximadamente 40 diferentes linhas de produtos, com possibilidade de flexibilização para atendimento de algum cliente específico, como exemplo, o Oriente Médio, onde é necessária uma linha de produção específica para este mercado, pois para se vender frango para este mercado é necessário ter um "abate halal", o que significa alimentos autorizados de acordo com a lei Islâmica (uma espécie de degola, virada para Meca, de forma não automatizada).

Possuidora de uma grande representatividade junto ao mercado brasileiro com 43,3% de *market share* (Nielsen), os varejistas que não possuem seus produtos na rede de distribuição acabam perdendo clientes aumentando assim o poder de negociação da empresa Alfa, que vem crescendo significativamente nos últimos anos que pode ser representado pela figura abaixo onde mostra um crescimento de 20,3% da receita bruta operacional do primeiro trimestre de 2007 para o primeiro trimestre de 2008.

Estas características que a fazem uma das líderes do setor não somente no Paraná, mas no Brasil todo, está calcado por uma rede de fornecedores com exigentes critérios de seleção e uma relação com a maior parte deles de mais de 10 anos e com um dos custos mais baixos do setor, conseguido através de um amplo controle da cadeia já que em sua atuação está envolvida em todas as áreas que compõem o processo, seja direta ou indiretamente.

5.1.3 Excelência na Operação

A Excelência operacional da empresa Alfa é algo essencial na sua estrutura, e está baseada: no baixo custo, instalações modernas, capacidade de abate, qualidade dos produtos, quantidade de certificações nacionais e internacionais e por ter uma marca de sucesso.

Os custos de produção da empresa Alfa são considerados abaixo da média no setor, conseguidos pela experiência de atuação de mais de 60 anos, instalações totalmente modernas, priorizando a padronização de entrega.

Com uma capacidade de abate de 643,6 milhões de aves por ano, a qualidade dos produtos é uma das principais preocupações da empresa, e este dado está representado pela quantidade de certificações que a empresa possui não apenas no nível nacional, como também no nível internacional. Com mais de 30 certificações nacionais e mais de 6 certificações internacionais, a empresa Alfa é hoje a principal fornecedora de mercados exigentes, tais como a Comunidade Européia.

Conseguindo assim manter por anos uma marca de sucesso que cada vez mais vem sendo reconhecida, eleita por diversas vezes consecutivas o título de marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiros pela Interbrand (consultoria inglesa conhecida pela elaboração da tradicional lista das 100 marcas mais valiosas do mundo).

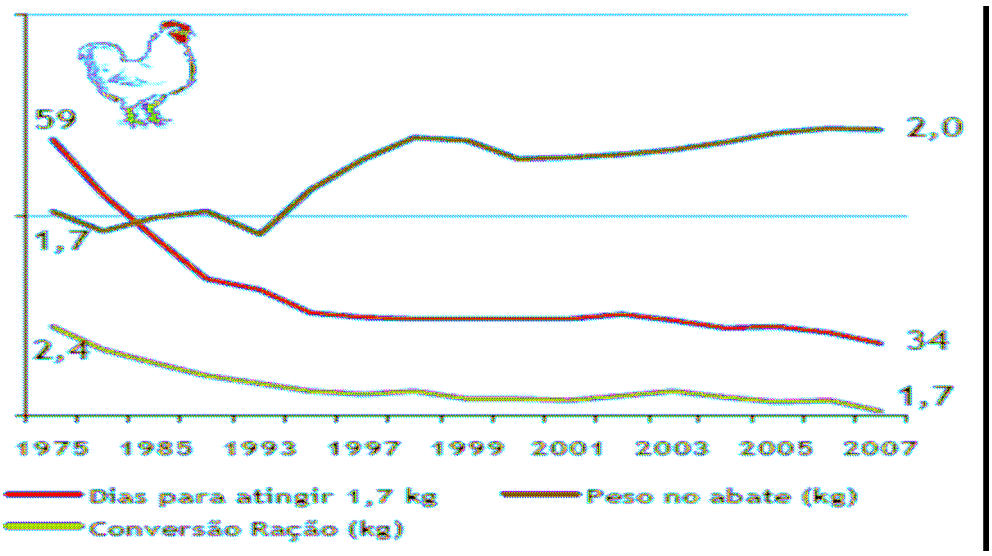
5.1.4 Inovação em Processos e Produtos

A inovação em processos e produtos na empresa Alfa é parte do dia-a-dia dos que lá trabalham, com freqüentes realizações de atividades de pesquisa e desenvolvimento, possui em sua empresa uma área dedicada a este tipo de atividade. Esta inovação ocorre não apenas na área de processamentos como também em seus produtos e na matéria-prima e insumos de seus produtos, realizadas internamente e em alguns casos em parceira com seus fornecedores.

Os dirigentes enxergam a tecnologia como a alma da empresa, onde sem ela não há como sustentar a qualidade de seus produtos mantendo um custo baixo; é, portanto, algo que está sempre atualizada por meio de licenças, aquisições de projetos tecnológicos e desenvolvimento próprio, e isto está refletido na

porcentagem de capital do faturamento investido em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e lançamentos de novos produtos, com um média de 62 novos produtos por ano.

Gráfico 3 - Tecnologia investida com foco e produtividade – Empresa Alfa



5.1.5 Grau de Internacionalização

A partir dos indicadores do modelo de Sullivan (1994) para medir o grau de internacionalização, e após entrevistas realizadas com o gestor da empresa, chega-se aos seguintes resultados:

- Vendas Externas/Vendas totais da empresa: 47/100
- Número de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior/quantidade de atividades possíveis a serem exercidas: 19/20
- Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias da empresa: 11/27
- Experiência internacional da alta gerência: 1,5

Sendo assim o cálculo de internacionalização da empresa Alfa é representado abaixo:

- Grau de Internacionalização = VE/TV+ATEX/AT+SE/TS+EIG
- Grau de Internacionalização = 47/100 + 19/20 + 11/27 + 1,00
- Grau de Internacionalização = 0,47 + 0,95 + 0,41 + 1,00
- Grau de Internacionalização = 2,84

Com base no resultado acima e levando em consideração uma escala de 0 a 4 pontos possíveis para o grau de internacionalização de uma empresa, a empresa Alfa alcançou 2,84 pontos, conclui-se que esta é uma empresa altamente internacionalizada.

5.2 ORGANIZAÇÃO ÔMEGA

Neste capítulo, além de descrever algumas características da empresa Ômega, será também apresentado os dados coletados em entrevista no que concerne as suas competências e seu grau de internacionalização.

5.2.1 Descrição da Organização

No início da década de 1970, a empresa Ômega foi fundada com uma pequena fábrica de rações montada para fomentar e estimular os sitiantes na produção de ovos. Em pouco tempo a produção de ovos se multiplicou e os produtores de frangos independentes começaram a ser fomentados.

Na década de 1980 passou por algumas dificuldades, tais como: pequena produção, custos elevados, crédito escasso, inflação galopante, competição predatória, mão de obra escassa e despreparada.

Em 2005, com o limite de 160 mil abates/dia foram feitos alguns investimentos (mais de R$ 50 milhões) para a duplicação da capacidade de abates.

A segunda linha foi instalada e o potencial de produção subiu para 400 mil abates diários.

Em 2007, mais de 40.000.000 de recursos próprios foram investidos na modernização tecnológica da empresa: linhas automáticas de cortes instaladas, a maior e mais moderna fábrica de rações do Brasil adquirida, novas granjas de matrizes construídas e o incubatório ampliado.

Estes investimentos começaram a dar resultados em 2008. Onde, o número de cabeças abatidas subiu de 49.152.000 em 2006 para 75.888.000. Com este crescimento de 54,4% a empresa saltou e fica entre as maiores do Brasil.

Com os investimentos em tecnologia os custos caíram, os trabalhadores do frigorífico tiveram sua produtividade aumentada. Os custos de mão de obra caíram da média de R$ 0,65/cabeça em 2006 para R$0,40 em 2007. O número de aves abatidas por colaborado por dia subiu de 58 para 100.

Em 2008, somente em uma das unidades deverão ser abatidas 110.000.000 cabeças. Um crescimento de 46% em relação a 2007. A empresa está sendo preparada para a abertura do capital e lançamento de ações no mercado, o que deverá ocorrer em 2009.

5.2.1.1 Mercado internacional

Atualmente a organização Ômega abate 350 mil aves/dia, exporta para Ásia, América do Sul e Europa. A matriz da empresa emprega 3 mil funcionários. A segunda unidade está em construção. O Paraná é líder nacional na produção de frangos desde o ano 2000, e a empresa Ômega é a empresa que mais emprega no estado no seu segmento.

Em 2005, novo fato importante ocorre: a empresa Ômega é habilitada para a Europa. As exportações atingem 50 países absorvem 30% da produção do Grupo.

Por ser uma empresa internacionalizada, tem que seguir as mais restritas demandas de qualidade, higiene e sanidade de cada um dos mercados.

As exportações crescem de 27.230 toneladas em 2006 para 41.884 toneladas. Este crescimento de 53,8% a coloca entre os 5 maiores exportadores do Brasil.

5.2.2 Cobertura de Mercado

Após pesquisa realizada nesta empresa constatou-se que a empresa possui grau baixo da competência de cobertura de mercado no momento, porém é algo em que a empresa está trabalhando para aumentar. O baixo grau de cobertura de mercado fica claro quando observados os seguintes aspectos: variada linha de produtos, porém sem capacidade para flexibilização, pequena participação no mercado nacional e internacional, marca reconhecida mais no norte do estado do Paraná, porém ainda fraca em nível de Brasil, pouca capacidade produtiva.

Apesar de a empresa possuir uma variada linha de produtos, aproximadamente 13 diferentes linhas, a empresa no momento não se permite flexibilizar para atendimento de algum cliente específico.

No que concerne à representatividade junto ao mercado brasileiro, a atuação da empresa no mercado nacional se restringe aos estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, No Paraná, são lideres com 28%, em São Paulo 9%. Nos demais estados o número é baixo e pouco significativo segundo informado por eles mesmos, porém a maior parte é concentrada no sul do Brasil. Para o mercado internacional, é destinado 30% da sua produção total, sendo considerado em 2007 um das cinco maiores exportadores de frango do Brasil.

Sua marca é muito reconhecida no norte do estado, lugar onde está a unidade fabril, uma prova disso foi a pesquisa feita nesta região onde os

entrevistados deveriam falar a primeira marca de frangos que vem a mente, sem opção de alternativas, e a mesma foi mencionada por 45,4% dos entrevistados. Apesar deste ótimo resultado, quando considerada no âmbito Brasil, este reconhecimento fica um pouco mais difícil apesar de a empresa estar trabalhando para aumentar isso através da construção de mais uma fábrica com capacidade de abate de mais 170.000 aves, 50% mais da capacidade que realizam hoje, pode assim ampliar suas vendas tanto no mercado nacional como no internacional, já que hoje não há capacidade para aumento destes números.

5.2.3 Excelência na Operação

A excelência operacional da empresa Ômega foi considerada de baixo grau devido a: pouca experiência com grandes demandas que a empresa começou a ter, algumas certificações de qualidade, porém poucas se comparada com a líder do setor, apenas uma unidade fabril, pouco investimento em marca. É importante ressaltar que todas as áreas estão sendo reestruturadas e ampliadas para melhor atendimento da demanda existente.

Apesar de a empresa ter aproximadamente 40 anos de existência, a maior mudança ocorreu no último ano, onde a empresa deu um salto em crescimento não esperado, e ainda está se estruturando para uma melhor eficiência no controle de custos, apesar de o mesmo se encontrar dentro da média do setor, é reconhecido pela empresa que há possibilidades de diminuir ainda mais estes custos com trabalhos que ainda não estão sendo realizados. Atualmente, a empresa possui uma certificação internacional e 19 certificações nacionais, o que comprova sua preocupação com a qualidade e preparação para entrar em novos mercados.

Atualmente, dois terços da sua linha de produção é completamente automatizada e o restante manual, e a empresa está investindo em uma nova unidade fabril para construção de mais instalações em escala, que já serão em sua

totalidade automatizadas. Mesmo não tendo uma verba designada para campanhas publicitárias de Marketing a empresa reconhece que é algo importante e está em seus planos de curto prazo um investimento maior nesta atividade.

5.2.4 Inovação em Processos e Produtos

A inovação na presente empresa também foi considerada em baixo grau com base em seus processos ainda serem bastante manuais, não havendo sistemas de controle de dados, a empresa tem investido em tecnologia atualmente devido a grande demanda que teve nos últimos anos, porém não há investimentos programados em pesquisa e desenvolvimento, assim como em tecnologia, foi algo que ocorreu deliberadamente. Não há nenhum setor dedicado a isso dentro da empresa, demonstrando ainda mais a fragilidade desta competência. Dos 3.000 funcionários existentes na empresa, 80% trabalham em atividades operacionais sem nenhum programa de desenvolvimento.

A empresa, apesar de ser considerada uma das maiores do Paraná, tem sua administração familiar e a administração profissional é algo que iniciou há pouco tempo.

5.2.5 Grau de Internacionalização

A partir dos indicadores do modelo de Sullivan (1994) para medir o grau de internacionalização, e após entrevistas realizadas com o gestor da empresa, chega-se aos seguintes resultados:

- Vendas Externas/Vendas totais da empresa: 30/100
- Número de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior/quantidade de atividades possíveis a serem exercidas: 10/20
- Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias da empresa: 0/2

- Experiência internacional da alta gerência: 0

Sendo assim o cálculo de internacionalização da empresa Ômega é representado abaixo:

- Grau de Internacionalização = VE/TV+ATEX/AT+SE/TS+EIG
- Grau de Internacionalização = 30/100 + 10/20 + 0/1 + 0
- Grau de Internacionalização = 0,3 + 0,5 + 0 + 0
- Grau de Internacionalização = 0,80

Com base no resultado acima e levando em consideração uma escala de 0 a 4 pontos possíveis para o grau de internacionalização de uma empresa, a empresa Ômega alcançou 0,80 pontos, conclui-se que esta é uma empresa que possui algumas relações internacionais, porém, ainda em baixo grau, conseqüentemente com um baixo grau de internacionalização.

5.3 ORGANIZAÇÃO BETA

Neste capítulo, além de descrever algumas características da empresa Beta, serão também apresentados os dados coletados em entrevista no que concerne às suas competências e seu grau de internacionalização.

5.3.1 Descrição da Organização

A trajetória da empresa Beta iniciou-se na década de 80 em uma pequena cidade no norte do Paraná onde os fundadores foram motivados a entrar no ramo de abate de frangos devido à experiência adquirida com rações.

Ano a ano a empresa foi crescendo e se desenvolvendo até que em 2005 investem em uma nova unidade para recebimento, secagem, padronização e armazenagem de grão que ainda são revendidos para diversas empresas.

Em 2006, após passarem por um momento de instabilidade após a crise da avicultura, decidiu que poderia aumentar seu negócio com a construção de mais uma unidade fabril, que tivesse capacidade de triplicar a capacidade da fábrica na época.

No final de 2007 e início de 2008 a empresa começou a fazer investimentos pesados (projeto de ampliação prevê investimentos de R$ 30 milhões de reais). Hoje, com um abate de 60 mil aves por dia, a intenção é aumentar esta capacidade para 160 mil aves por dia e dos 750 postos de trabalho que a empresa gera, este investimento transformaria em 2.4 mil vagas até o início de 2009.

5.3.1.1 Mercado internacional

Apesar de a empresa nunca ter exportado, a mesma vislumbra alcançar o mercado além das fronteiras em breve e para isso começou a se reestruturar, investindo em uma maior estrutura, bem como tentando adequar seus processos para obter as certificações internacionais necessárias. Mas atualmente trabalha com 100% da sua capacidade instalada não sendo possível a inserção em novos mercados e este foi o principal motivo que os impulsionou para a construção de uma nova unidade.

O ano de 2008 é um marco para a empresa no mercado internacional, pois todo e qualquer contato com o mercado externo que seus colaboradores estão realizando está sendo feito pela primeira vez neste ano.

5.3.2 Cobertura de Mercado

Após questionário e entrevista feita com responsáveis pela empresa Beta, foi identificado que a competência I, denominada como cobertura de mercado na empresa Beta é caracterizada em baixo grau, pois além de a empresa não possuir amplo mercado de atuação sendo o mesmo restringido apenas no Brasil, com alta

concentração em regiões específicas, ou seja, há alguns lugares do país que a empresa não tem nenhuma comercialização, o que resulta em uma baixa representatividade junto a clientes variados sendo incapaz de influenciar suas decisões e ser possuidora de um poder de barganha.

Apesar de ser uma empresa considerada como flexível e possuir uma rede de fornecedores com critérios de seleção, a participação da empresa no mercado de frangos no Brasil é de menos de 1,3% e sem uma perspectiva de crescimento no momento devido à empresa trabalhar com 100% de sua capacidade instalada.

Com uma variada linha de produtos, sendo acima de 20 linhas, a empresa não tem uma política de investimentos em Marketing, não sendo seu produto influenciador de opinião na sociedade.

5.3.3 Excelência na Operação

A excelência operacional da empresa Beta é também considerada de baixo grau, segundo informações colhidas, o custo está muito próximo ao custo das demais empresas do setor, sendo que esta organização não tem uma política de desenvolvimento em marketing e há poucos gastos com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, demonstrando uma ineficiência em controle de custos, já que o capital investido em outras áreas da empresa é menor.

A empresa não possui nenhuma certificação internacional, o que além de não lhes permitir acesso a mercados além de fronteiras, significa não ter o nível de qualidade atingido pelas demais que possuem estas certificações. No mercado nacional, da mesma forma, a empresa possui apenas 5 certificações nacionais, que ao se comparar com as demais, consideradas líderes no Brasil é um número baixo, já que é o mínimo exigido para que atuem neste segmento.

5.3.4 Inovação em Processos e Produtos

A inovação na empresa Beta é também considerada de baixo grau, pois a empresa não tem uma política de desenvolvimento de novas tecnologias no momento, apesar de ter informado que é algo que pensa em fazer no longo prazo.

As atividades de pesquisa e desenvolvimento são realizadas internamente, sendo seu foco em processos e produtos bem como as melhorias em tecnologia nunca são feitas através de aquisições de projetos ou por meio de licenças sendo as mesmas desenvolvidas pela própria empresa. Isso ocorre, principalmente por não haver recursos disponíveis para maiores investimentos sendo que não há utilização de capital de terceiros na organização, apenas com recursos financeiros próprios.

A administração da organização é familiar, sendo assim, caracterizada como uma empresa com pouca profissionalização e pouca mão-de-obra especializada.

5.3.5 Grau de Internacionalização

A partir dos indicadores do modelo de Sullivan (1994) para medir o grau de internacionalização, e após entrevistas realizadas com o gestor da empresa, chega-se aos seguintes resultados:

- Vendas Externas/Vendas totais da empresa: 0/100
- Numero de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior/quantidade de atividades possíveis a serem exercidas: 7/20
- Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias da empresa: 0/7
- Experiência internacional da alta gerência: 0

Sendo assim o cálculo de internacionalização da empresa Beta é representado abaixo:

- Grau de Internacionalização = VE/TV+ATEX/AT+SE/TS+EIG
- Grau de Internacionalização = 0/100 + 7/20+ 0/7 + 0
- Grau de Internacionalização = 0 + 0,35 + 0 + 0
- Grau de Internacionalização = 0,35

Com base no resultado acima e levando em consideração uma escala de 0 a 4 pontos possíveis para o grau de internacionalização, a empresa Beta alcançou 0,35 pontos, conclui-se que esta é uma empresa que possui algumas relações internacionais, porém, ainda em baixíssimo grau, e conforme informado pela empresa, estas atividades foram realizadas apenas no ano de 2008, ano em que a mesma está começando a pensar em mercados exteriores.

No capítulo seguinte será feita a análise comparativa das empresas acima bem como a conclusão do presente estudo.

6 ANÁLISE COMPARATIVA E CONCLUSÕES

Os resultados das análises realizadas no presente estudo evidenciam e fornecem elementos que ajudam a compreender melhor a influência das competências organizacionais na internacionalização das empresas produtoras de frango do estado do Paraná.

As três organizações estudadas apresentam grandes diferenças apesar de atuarem dentro do mesmo setor e em vários contextos ambientais similares. O Quadro 19 apresenta um resumo de algumas das principais características das três organizações em estudo que servirá também como base para a análise comparativa desde estudo.

Quadro 19 - Comparativo das principais características das organizações em estudo

DADOS	ALFA	OMEGA	BETA
Fundação	1944	1970	1983
No. Funcionários	52.000	3.000	750
Clasificação MAPA	MA1	MA2	MA3
Capacidade de abate (ano)	643 MI	76 MI	18 MI
Certificações Nacionais	30	10	5
Certificações Internacionais	6	1	NÃO POSSUI
Subsidiárias no exterior	11	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI
Total de subsidiárias	27	1	7
% Market share	43,3%	5,7%	1,3%
% Vendas no exterior	47%	30%	0%

Fonte: a autora

Estas características já são capazes de indicar muito sobre as organizações estudadas, pode-se notar que todas as empresas têm mais de 20 anos de atividade, são grandes geradoras de empregos no Brasil considerando a cidade onde atuam, pode-se dizer que as três têm um grande peso na economia destes lugares. Juntas

representam 50% do mercado brasileiro aproximadamente, o que lhes confere um grande valor, não deixando claro de evidenciar a participação da empresa Alfa, considerada a empresa de referencia no setor.

Ao analisar as competências chaves do setor e a relação com a internacionalização destas empresas, foco deste trabalho, pode-se verificar que, primeiramente em relação à cobertura de mercado, fica clara a superioridade da empresa Alfa em relação às outras duas através da grande representatividade da mesma no setor, enquanto que a empresa Beta e Ômega possuem uma participação tímida sem muita força e incapaz de influenciar decisões. O mesmo pode-se dizer com relação à marca, enquanto a empresa Alfa está entre as mais valiosas marcas do mundo, as empresas Beta e Ômega têm pouco prestígio em suas marcas.

Segundo, ao se tratar da excelência operacional foi constatada novamente uma superioridade da empresa Alfa com relação às outras duas, não apenas pela quantidade de certificações que a mesma detém, mas principalmente pela capacidade instalada permitindo ganho de escala e seu controle de custos eficiente que a coloca entre as empresas com menores custos do Brasil. É fato que as empresas Ômega e Beta são de um menor porte, mas nem por isso as mesmas estariam impedidas de gerenciar seus custos e trabalharem melhor suas marcas.

Terceiro, ao que se refere à inovação em processos e produtos, pode-se verificar que as empresas Beta e Ômega possuem pouca tecnologia em processos e não há investimentos programados para estas atividades que podem gerar em vários ganhos operacionais e estratégicos. Todos os investimentos realizados ocorreram de forma deliberada, ou seja, puxados pela necessidade de se fazer acontecer para não ocasionar em perdas de mercado. É claro, que até então não há um trabalho pró-ativo por parte destas empresas em aumentar seu mercado, diferentemente do que ocorre na empresa Alfa, que além de investir em tecnologias

para diminuir seus custos, o faz com o objetivo de gerar uma maior qualidade no resultado final.

O Quadro 20 apresenta o resumo destas competências das três organizações comparado ao seu grau de internacionalização identificado.

Quadro 20 - Análise competências X internacionalização das organizações estudadas

Empresa	**Competência I Cobertura de mercado**	**Competência II Exelência operacional**	**Competência III Inovação em proc/prod**	**Grau de Internacionalização (Sullivan)**
ALFA	Referencia do setor	Referencia do setor	Inovadora	2,83
OMEGA	Pouca cobertura	Pouca excelência	Pouca Inovação	0,80
BETA	Pouca cobertura	Pouca excelência	Pouca Inovação	0,35

De forma elementar neste estudo, verificou-se que as competências têm papel fundamental no processo de internacionalização destas empresas.

A empresa Beta, caracterizada por pouco, quase nenhum, envolvimento internacional, focaliza suas estratégias exclusivamente as atividades no mercado doméstico, e mesmo assim as competências identificadas junto com especialistas do setor se mostraram muito fracas se comparadas com as outras empresas do setor.

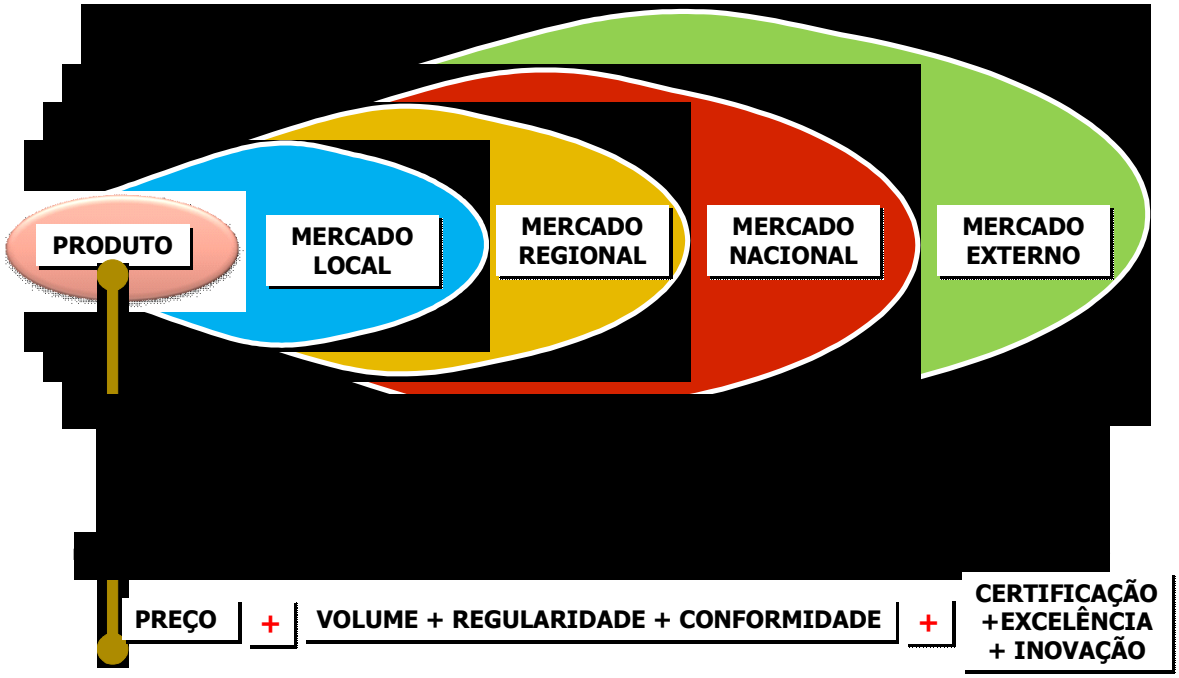
Já na empresa Ômega, onde o envolvimento internacional existe diretamente, foi clara a percepção e constatação de suas competências fracas, porém em desenvolvimento, para se manter nestes mercados.

E por fim, na empresa Alfa, que é considerada líder no setor e possui um grau de internacionalização muito acima da média das outras, foi constatado que as competências apontadas eram muito presentes na organização e em sua forma de se projetar no mercado, de tal forma, a ser seguida por outras organizações do mesmo setor como um exemplo de sucesso.

Pode-se dizer que a conclusão de que as competências organizacionais têm influência em sua internacionalização foi evidenciada neste estudo com base nas informações coletadas nestas três empresas, porém, este resultado é apenas uma evidência e deve ser considerado com cautela, pois a amostra, embora significativa é ainda muito pequena.

As competências *versus* a internacionalização destas empresas podem ser representadas através da Figura 11:

Figura 11 – Competências versus internacionalização



Uma importante conclusão foi constatada no presente estudo, a de que a internacionalização com base em competências pode ser um fenômeno de recursividade, onde uma pode ser essencial para o desenvolvimento da outra, ou seja, quanto mais internacionalizada uma organização for, maiores serão as competências que estarão se desenvolvendo e, ao mesmo tempo, quanto maiores estas forem, a sua internacionalização será facilitada.

Com isso, uma sugestão para trabalhos futuros seria um estudo de todas as empresas do setor com base em uma pesquisa quantitativa, pois uma amostra maior poderá gerar resultados mais significativos.

Uma expectativa do presente trabalho é a de que o mesmo possa servir para que haja uma reflexão maior por parte dos dirigentes não apenas do setor de frangos utilizado neste estudo, mas de uma forma geral com relação à internacionalização que, cada vez mais está no objetivo destas organizações e que ao avaliar suas competências existentes e competências a serem conquistadas pode ser uma forma de obter um maior sucesso nesta empreitada.

REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Harvard University Press, 1966.

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

ALONSO, A. El proceso de internacionalización de la empresa. **Revista ICE**, 725, pp. 127-143, 1994.

AMIT, R.; SHOEMAKER, P. J.. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. **International business enterprise**. In: BJORKMAN; FORSGREN (Eds.). The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

ANDREFF, W. **Multinacionais globais**. Bauru: EDUSC, 2000.

ASPELUND, A.; MOEN, Ö. A generation perspective on small firm internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to born globals. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, Amsterdan, v. 11, p. 197-225, 2001.

AXELSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks**: a new view of reality. 1992.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BALL, D.; McCULLOCH, W. **Understanding the International Monetary System**. (Chapter 5; 155-77). In: International Business, The Challenge of Global Competition; 7. ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Capitais Brasileiros no Exterior – Data-base 2001, 2002 e 2003**. BACEN, 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 23 maio 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Manegement**, v.7, n.1, p.99-120, 1991.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 93- 98, 1977.

BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 131-148, 1994.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. A theory of international operations. **European Research on International Business**, 1979.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise**, Londres: Holmes and Mayer, 1976.

BUCKLEY, P.; GHAURI, P. **The Internationalization of the firm**. Londres: Thomson, 1999.

CAVES, R. E. **Multinational enterprise and economic analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, n. 8, Nov. 1980.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities?.**Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

CYERT, R. D.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Florianópolis, 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, p.1504-1514, 1989.

DROGENDIJK, R. The public affairs of the internationalization: balancing pressures from multiple environments. **Journal of public affairs**, v. 4, 2004.

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

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 11, (1), pp. 9 31, 1980.

DUNNING, J. H..Re-evaluating the benefits of foreign direct investiment. **Transational corporations**, Genebra, v. 3, n.1, fev. 1994.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**. Edição Especial, 2001.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira.** Sumário executivo. 2002.

GEFFROY, F; TIJOU, R. **Le management des compétences dans les entreprises européennes**: les diferentes approches. Paris: Insep Consulting, 2002.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, p.114-135, spring 1991.

GRONHAUG, K.; KVITASTEIN, O. Expansion strategies in international markets: an exploratory study. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 1, p. 57-70, 1992.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GWYNNE, R. N. Oligopolistic reaction. **Area**, 11(4): 315-19, 1979.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June, 1990.

HENDERSON, R.; COCKBURN, L. Measuring Competence? Exploring firm effects in pharmaceutical Research. **Strategic management Journal**, p. 63, 15, Special issue, 1994.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais**: uma revisão analítica. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. In: XX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD 2003, Campinas: Anais do ENANPAD 2001, 2001.

HYMER, S. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. São Paulo: Graal, 1983.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge: MIT Press, 1976.

JARRATT, D.G. A comparison of two alternative interviewing techniques used within an integrated research design: a case study in outshopping using semi-structured and non-directed interviewing techniques. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 14, n. 6, p. 6-15, 1996.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems: a network approach**. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). Strategies in foreign competition. London: Croom Helm, 1988.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Rewiew**, v. 7 n. 4 p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM–PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 12 (3): 305-322, 1975.

KINDLEBERGER, C. P. **American business abroad**: six lectures on direct investment. New Haven: Yale University Press, 1969.

KIRK, J.; MILLER, M. Reliability and validity in qualitative research. **Newbury Park**, Sage, v. 1, (Série Qualitative Research Methods), 1986.

KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic reaction and multinational enterprise**. Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1973.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. **Journal of International Business Studies**, 35, 2004. 124–141p.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. **The Internationalization Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 105-134, April 1999.

MAÇÃES, M. A. R.; DIAS, J. F. Internacionalização: Estudo empírico no sector do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**, p. 72 –90, Jul/Ago/Set, 2001.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals**: an evolutionary process? Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego, California, 1996.

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

MELIN, L. Internalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing trougth competences**. New York: Cambridge University Press, 2002.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

OHLIN, B. **Interregional and international trade**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

OLIVEIRA JR., O. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. São Paulo, 1996. Tese de Doutorado - Escola Politécnica da USP.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, 2001.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-61, 1994.

PENROSE, E.T. **Teoria del crescimento de la empresa**. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. The cornestone of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

Portal Aveworld. Revista Aveworld. Disponível em: <http://www.aveworld.com.br/index.php>. Acesso em: 23 maio 2008.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

QUINN, B. **The temporal context of UK retailers motives for international expansion**, v. 19, n. 2, p. 101-116, 1999.

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

REID, S. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

RICARDO, D. **On the principles of political economy and taxation**. Londres, 1817.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZELLO, S. **The microfoundations of path dependency**. In: Evolutionary economics and path dependence. MAGNUSSON, L. e OTTOSON, J. (org.). EUA: Edwards Elgar, p. 98-118, 1997.

ROOT, F R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, A. M. **New theories of the multinational enterprises**: an assessment of internalization theory, in: Bulletin of Economic Research, 2, p. 101- 118, 1986.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. 2. ed. New York: Teachers College Press, 1998.

SILVEIRA, M. A. **Método para avaliação de estratégia organizacional**: Aplicação ao estudo comparativo de estratégias em indústrias. In: ANPAD / Encontro para Estudos de Estratégia, 2003, Curitiba. Anais do Encontro para Estudos de Estratégia da ANPAD, p. 1-16, 2003.

SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, v.1, .2, jul./dez., 2002.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. New York : Modern Library, 1937.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, Califórnia, p. 179-92, first quarter 1996.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, California, p. 325-42, second quarter 1994.

TAUBE-NETTO, M. Integrated planning for poultry production at Sadia. **Interfaces**, v. 26, n. 1, p. 38-53, 1996.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Economic distance**: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Export and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.

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

VIEIRA, A. C. P.; CAPACLE, V. H.; BELIK, W. **Estrutura e organização das cadeias produtivas das carnes de frango e bovina no Brasil**: reflexões sob a ótica das instituições. São Paulo: Unicamp, 2002.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, v. 11, p. 13-46, 2001.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, winter 1988.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2. ed, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Costs, transactions and transactions costs**: are there simple answers for complex questions? Working Paper, n. 3/006. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, fev. 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

FCS	COMPETENCIAS	RECURSOS
1	NEGOCIAL	FLEXIBILIZAÇÃO, CUSTO, PROXIMIDADE COM FORNECEDORES
2	PENETRAÇÃO	ESCALA DE PRODUÇÃO, CERTIFICAÇÕES, MARCA DE SUCESSO
3	INOVAÇÃO	TECNOLOGIA, CAPACITAÇÃO, CAPITAL

DADOS DO INFORMANTE

1. Empresa:
2. Nome:
3. Formação:
4. Função atual:
5. Tempo de atuação na empresa:
6. e-mail:

OBJETIVO 01: Identificar se a empresa possui e em que grau os recursos necessarios para os fatores chave de sucesso

FATOR CHAVE DE SUCESSO 01: NEGOCIAL

A) Flexibilização

1 - Qual a quantidade de linhas diferenciadas de produtos existentes na sua empresa ?

( ) até 10 linhas
( ) de 10 a 20 linhas
( ) acima de 20 linhas

2 - Com relação a flexibilidade de produtos no atendimento necessidade dos clientes, você considera a sua empresa:

( ) Nada flexibilizada
( ) pouco flexibilizada
( ) Flexibilização faz parte do dia-a-dia da empresa

B) Custo

3 - Quais são as áreas de atuação da empresa?

( ) Matrizeiro
( ) Incubatório
( ) Produção de ração
( ) Engorda de frango
( ) Abate
( ) Distribuição
( ) Outros

4 - Como é o custo do seu produto em relação as demais empresas do setor

( ) Mais baixo
( ) Muito proximo
( ) Significativamente baixo

C) Proximidade com fornecedores

5 - A quanto tempo existe a relação entre a empresa e seus principais fornecdores

( ) Menos de 5anos
( ) Entre 5 e 10 anos
( ) Mais de 10 anos

6 - Quantos kilometros em media os proncipais fornecedores estão localizados?

( ) Menos de 200 km
( ) Entre 200 e 500 kilometros
( ) Mais de 500 kilometros

7 - Como avalia a importancia da localização desta planta com relação aos principais fornecedores?

( ) Pouco relevante
( ) Relevante
( ) Muito relevante

FATOR CHAVE DE SUCESSO 02: PENETRAÇÃO

A) Escala de produção

8 - Qual a capacidade mês de abate na sua empresa?

( ) Até 1.000
( ) Entre 1000 e 5000
( ) Mais de 5000

9 - A empresa está operando em que percentual aproximado da sua capacidade total de produção? _____%

B) Certificações

10 - Quantas certificações Nacionais a empresa têm atualmente?

_____
_____
_____

11 - Quantas certificações Internacionais a empresa têm atualmente?

_____
_____
_____

C) Marca de sucesso

12 - Aproximadamente que percentual do faturamento sua empresa reserva para investir em marketing divulgação e promoção de seus produtos?

_____%

13 - A estratégia de preços da empresa esta baseada na percepção de valores pelo consumidor

( ) Não
( ) Sim

FATOR CHAVE DE SUCESSO 03: INOVAÇÃO

A) Tecnologia

14 - Existe na empresa iniciativa de desenvolvimento de novas linhagens de frango (Hubbard, Roos, Coob, Pilch)?

( ) Sim, estamos trabalhando nisso
( ) Não no momento, mas é algo que faremos no longo prazo
( ) Não, a empresa não pensa em desenvolver novas linhagens

15 - A industria realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento?

Como realiza	Na area de processamento	No produto	Na MP e insumos
Sim, internamente			
Sim, atraves de convenio com institutos de pesquisa			
Sim, atraves de contratação de consultores			
Sim, junto com fornecedores de insumos			
Não			

16 - Com relação a tecnologia, nos ultimos anos, a empresa:

( ) Não tem investido em tecnologia
( ) Tem procurado mater-se atualizada por meio de licenças ou aquisiçoes de projetos tecnologicos
( ) Tem procurado desenvolver tecnologia propria como fonte de vantagem competitiva

17 - Como compara o nível tecnologico de sua empresa com as demais do setor paranaense?

( ) Inferior
( ) Igual
( ) Supeior

B) Capacitação

18 - Qual o tipo de administração exercida na empresa?

( ) Familiar
( ) Profisional
( ) Socio-Majoritario
( ) Outra. Qual?_____

19 - Há alguma politica de avaliação de desempenho dos funcionarios?

( ) Sim ( ) Não

20 - A contratação é feita de que forma?

( ) Diretamente pelo superior atraves de indicação
( ) Processo de seleção realizado por um empresa de recursos humanos
( ) Processo de seleção realizado pelo próprio Rh
( ) Depende do tipo de vaga que esta sendo proposta.
( ) Outra. Qual? _____

C) Capital

21 - Considerando a escala abaixo assinale a frequencia que a empresa precisa recorrer ao capital de terceiros (exemplo: emprestimos, financiamentos, desconto de duplicatas, enre outros) para financiar a produção e fluxo de caixa;

( ) Nunca
( ) Muiro raramente
( ) Raramente
( ) Algumas vezes
( ) Frequentemente
( ) Muito frequentemente
( ) Sempre

22 - Financiamentos obtidos em 2007/2008

Tipo de financiamento	Banco de desenvolvimentos	Bancos públicos	Bancos privados	Recursos próprios
capital de giro				
Exportações (acc)				
Investimentos em novas plantas				
Investimentos em modernização ampliação				
Investimentos em equipamentos				
outros				

23 - Nível de individamento da empresa sobre o faturamento anual

( ) Até 10%
( ) De 10% a 30%
( ) De 30% a 50%
( ) De 50% a 70%
( ) Mais de 70%

OBJETIVO 02: Identificar o grau de internacionalização da empresa

Se sua empresa realizou importações em 2007/2008, favor responder as questões de 24 a 26. Se não continue respondendo a partir da questão 27.

24 - Em 2007/2008 as importaçoes representaram aproximadamente qual percentual das compras totais da empresa? _____%

25 - Quais foram os países que sua empresa realizou importações nestes ultimos 2 anos?

_____

26 - Quais formas que a sua empresa utiliza para comprar no exterior?

☐ Importação direta do fornecedor no exterior
☐ Importação via intermediário

Se sua empresa EXPORTOU em 2007/2008, favor responder as questões de 27 a 29. Se não continue respondendo a partir da questão 30.

27 - Em 2007/2008 as exportações representaram aproximadamente qual percentual das compras totais da empresa? _____%

28 - Quais foram os países que sua empresa realizou importações nestes ultimos 2 anos?

_____

29 - Favor indicar quais as formas de comercialização que sua empresa utiliza na exportações. Marque quantas alternativas forem necessarias:

- ☐ Agente de venda brasileiro
- ☐ comercial exportadora
- ☐ representante/agente no exterior
- ☐ filial de vendas no exterior
- ☐ trading company
- ☐ exportação direta
- ☐ distribuidor no exterior
- ☐ consorcio de exportação
- ☐ vendedor no exterior
- ☐ correio / internet

30 - Quantos funcionarios dedicam mais de 50% do seu tempo em atividades relacionadas a negócios internacionais (importação, exportação, comercialização, entre outros)?

_____ Funcionário (s)

☐ Nenhum

As proximas questões procuram identificar o envolvimento da sua empresa com negocios internacionais mesmo que atualmente esta não seja importadora ou exportadora. Verifique cada uma das operações internacionais listadas a seguir e no caso de alguma delas ter sido realizada pela empresa, por favor registre o ano.

Operações internacionais de saída

31 - A empresa visitou empresas do mesmo ramo no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

32 - A empresa participou de rodadas de negocios internacionais? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

33 - A empresa visitou feiras no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

34 - A empresa participu de feiras no exterior?(com stand) ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

35 - A empresa exportou via trading-company? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

36 - A empresa exportou agente/distribuidor ou outro intermediario? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

37 - A empresa exportou via consorcio de exportação? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

38 - A empresa exportou diretamente sem intermediarios? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

39 - A empresa enviou vedendores brasileiros para o exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

40 - A empresa fez propoganda de produtos no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

41- A empresa participou de licitações internacionais? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

42 - A empresa enviou funcionarios para treinamento no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

43 - A empresa desenvolveu novos produtos para firmas no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

44 - A empresa estabeleceu jont venture para adquirir ou implantar unidade de produção no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

45 - A empresa estabeleceu franquias ou escritorios no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

Operações internacionais de entrada

46 - A empresa importou maquinas/equipamentos via intermediarios? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

47 - A empresa importou maquinas/equipamentos diretamente? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

48 - A empresa estabeleceu contrato de parceria com fornecedor no exterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

49 - A empresa contratou firmas ou funcionarios no esxterior? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

50 - A empresa recebu investimentros financeiros de empresa estrangeira não instalada no Brasil? ( ) não ( ) sim Em que ano pela ultima vez? _____

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