

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALEXANDRE BORGES SANTOS

COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS
AGROINDUSTRIAIS: ESTUDOS DE CASO EM FRIGORÍFICOS BRASILEIROS

SÃO CARLOS
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS
AGROINDUSTRIAIS: ESTUDOS DE CASO EM FRIGORÍFICOS BRASILEIROS

Alexandre Borges Santos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Mário Otávio Batalha

SÃO CARLOS
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Relatório de Defesa de Tese

Candidato: **Alexandre Borges Santos**

Aos 23/07/2018, às 09:00, realizou-se na Universidade Federal de São Carlos, nas formas e termos do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, a defesa de tese de doutorado sob o título: **COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS: ESTUDOS DE CASO EM FRIGORÍFICOS BRASILEIROS**, apresentada pelo candidato Alexandre Borges Santos. Ao final dos trabalhos, a banca examinadora reuniu-se em sessão reservada para o julgamento, tendo os membros chegado ao seguinte resultado:

Participantes da Banca	Função	Instituição	Resultado
Prof. Dr. Mario Otavio Batalha	Presidente	UFSCar	Aprovado
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho	Titular	UFSCar	Aprovado
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo	Titular	UFSCar	Aprovado
Profa. Dra. Sílvia Helena Galvão de Miranda	Titular	ESALQ/USP	Aprovado
Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser	Titular	UFMS	Aprovado

Resultado Final: APROVADO

Parecer da Comissão Julgadora*:

Encerrada a sessão reservada, o presidente informou ao público presente o resultado. Nada mais havendo a tratar, a sessão foi encerrada e, para constar, eu, Lucas Gomes Duarte, representante do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, lavrei o presente relatório, assinado por mim e pelos membros da banca examinadora.

Prof. Dr. Mario Otavio Batalha

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Profa. Dra. Sílvia Helena Galvão de Miranda
Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser
Representante do PPG: Lucas Gomes Duarte

(X) Não houve alteração no título da tese () Houve. O novo título passa a ser:

Observações:

- a) Se o candidato for reprovado por algum dos membros, o preenchimento do parecer é obrigatório.
b) Para gozar dos direitos do título de Mestre ou Doutor em Engenharia de Produção, o candidato ainda precisa ter sua dissertação ou tese homologada pelo Conselho de Pós-Graduação da UFSCar.

Aos meus amados pais, Francisco e Maura.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Mário Otávio Batalha, que me orientou em todas as etapas de construção do trabalho. Seu método de trabalho, sua paciência e empatia foram fundamentais para minha evolução acadêmica e pessoal.

Aos técnicos e docentes da Universidade Federal de São Carlos e aos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI).

Aos gerentes e diretores, por fornecerem preciosas informações empíricas das empresas estudadas.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, que por meio do CONVÊNIO FAPESP/CAPES, concedeu a generosa bolsa de doutorado (Processo nº 2014/17426-3).

Ao Governo Federal, por ter-me dado o privilégio de estudar gratuitamente nas melhores instituições de ensino superior do país.

"The more you learn, the more you realize the less you know"

Noam Chomsky

RESUMO

A literatura sobre internacionalização de empresas apresenta sólido arcabouço teórico, resultado de longos anos de intenso debate baseado, especialmente, em estudos conduzidos com multinacionais originárias de países desenvolvidos. Todavia, há uma série de fatores condicionantes neste tipo de análise que precisam ser bem compreendidos, sobretudo aqueles relacionados a características de setores específicos da economia. Este é o caso do setor agroindustrial. Por haver empresas com certo protagonismo global neste segmento, a análise do processo de internacionalização de algumas multinacionais agroalimentares brasileiras relativamente bem posicionadas no contexto mundial pode auxiliar na extensão do conhecimento da área de gestão internacional ao incorporar elementos específicos da agroindústria. O objetivo principal deste trabalho, portanto, está na identificação e avaliação de competências essenciais para internacionalização de frigoríficos brasileiros. Paralelamente, um *framework* analítico baseado nos princípios do modelo comportamental de internacionalização de empresa, da visão baseada em recursos e das cadeias de produção agroalimentares foi proposto e testado empiricamente. Para alcançar tais objetivos, foram conduzidos estudos de caso de natureza exploratória em quatro frigoríficos brasileiros com presença internacional. Foram entrevistados diretores e gerentes com vasto conhecimento das operações internacionais e que participaram, em algum momento e de alguma forma, das decisões de internacionalização das companhias. De modo geral, as evidências sugerem a existência de dois níveis de competências para internacionalização: as genéricas e as essenciais. As competências genéricas são aquelas relacionadas às especificidades das cadeias agroalimentares, portanto, comuns a todos os frigoríficos internacionalizados. As competências essenciais, por outro lado, são raras, e passam a ser desenvolvidas logo após a etapa de nascimento da empresa multinacional. Foram identificados e discutidos os entraves, as motivações e os modos de entrada comuns aos casos. Todos estes elementos foram incorporados ao *framework* proposto. Os resultados do trabalho reforçam a importância do estudo de elementos setoriais (mesoanálise) para a identificação de competências (microanálise) para a internacionalização de empresas agroindustriais.

Palavras-chave: Agronegócio; Brasil; Estratégia; Investimento Estrangeiro Direto.

ABSTRACT

The literature on corporate internationalization has a solid theoretical background, the result of long years of intense debate based on studies mostly carried out with multinational enterprises from developed countries. However, there are several conditioning factors in this type of analysis that need to be better understood, especially those related to characteristics of specific sectors of the economy. This is the case of agribusiness. Since some companies have achieved global leadership, the analysis of the internationalization process of some relatively well-positioned Brazilian agrifood multinationals in the global economy could help to extend the knowledge in the field of international management by incorporating specific elements of agro-industry. The main objective of this work, therefore, is to identify and evaluate the core competences for the internationalization of Brazilian slaughterhouses. Concomitantly, an analytical framework based on the principles of the behavioral model of internationalization, the resource-based view and the agrifood supply chains was proposed and empirically tested. To achieve these objectives, exploratory case studies were conducted with four Brazilian slaughterhouses with international presence. Directors and managers with extensive knowledge of the international operations and that were involved at some point and in some way in the internationalization decisions of the companies were interviewed. In general, empirical evidence suggests the existence of two levels of competences for internationalization: generic and core competences. The generic competences are those related to the specificities of the agrifood chains in general, therefore, common to all internationalized slaughterhouses. The core competences, on the other hand, are rare and begin to be developed soon after the birth of the multinational enterprise. The barriers, the motivations and the entry modes common to the cases were identified and discussed. All these elements were incorporated into the proposed framework. The results of this study reinforce the importance of the study of sectoral elements (meso-level) for the identification of competences (micro-level) for internationalization of agribusiness enterprises.

Keywords: Agribusiness; Brazil; Foreign Direct Investment; Strategy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto da pesquisa	1
1.2. Objetivo da pesquisa	4
1.3. Justificativa e relevância	4
1.4. Estrutura da tese	5
2. AS TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	7
2.1. A Teoria da Internalização	8
2.2. OLI: o Paradigma Eclético da Produção Internacional	9
2.3. A Escola Nórdica e o Modelo de Uppsala	15
3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E GESTÃO ESTRATÉGICA	23
3.1. Premissas teóricas da Visão Baseada em Recursos	25
3.2. Definindo Recursos	27
3.3. Definindo Capacidade	35
3.4. Definindo Competência	38
4. CADEIAS AGROINDUSTRIAIS	47
4.1. Breve histórico da indústria da carne bovina no Brasil	49
4.2. Breve histórico da indústria da carne de aves no Brasil	52
4.3. A empresa multinacional agroalimentar	54
4.4. Relação entre atributos da demanda na internacionalização de EMNs agroalimentares	55
4.5. Relação entre atributos da oferta na internacionalização de EMNs agroalimentares	58
4.6. <i>Framework</i> para análise do processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros	62
5. MÉTODO DE PESQUISA	66
5.1. Revisões sistemáticas da literatura	66
5.1.1. Revisões sistemáticas sobre as teorias clássicas de internacionalização	68
5.1.2. Revisão sistemática sobre VBR e seus conceitos	69
5.1.3. Revisão sistemática sobre internacionalização de empresas agroalimentares	71
5.2. Concepção metodológica e abordagem de pesquisa	72
5.3. Método de procedimento	73
5.4. Seleção dos casos e unidade de análise	74
5.5. Técnica de coleta de dados	76
5.6. Técnica de análise dos dados	77
6. ANÁLISE INTRACASOS	79
6.1. Caso Frigo Alpha	79
6.1.1. Dados gerais da empresa	79
6.1.2. O processo de internacionalização do Frigo Alpha	80
6.1.3. As motivações para internacionalização do Frigo Alpha	84
6.1.4. Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Alpha	86
6.1.5. Competências para internacionalização do Frigo Alpha	91
6.2. Caso Frigo Beta	99
6.2.1. Dados gerais da empresa	100
6.2.2. O processo de internacionalização do Frigo Beta	102
6.2.3. As motivações para internacionalização do Frigo Beta	105
6.2.4. Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Beta	106
6.2.5. Competências para internacionalização do Frigo Beta	111
6.3. Caso Frigo Gamma	116

6.3.1.	Dados gerais da empresa	117
6.3.2.	O processo de internacionalização do Frigo Gamma.....	119
6.3.3.	As motivações para internacionalização do Frigo Gamma.....	122
6.3.4.	Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Gamma.....	123
6.3.5.	Competências para internacionalização do Frigo Gamma.....	127
6.4.	Caso Frigo Delta	131
6.4.1.	Dados gerais e o processo de internacionalização do Frigo Delta	132
6.4.2.	As motivações e os entraves do processo de internacionalização do Frigo Delta	133
6.4.3.	Frigo Delta e o princípio de desenvolvimento de competências para internacionalização	135
7.	ANÁLISE INTERCASOS E DISCUSSÃO	137
7.1.	Sobre as motivações.....	137
7.2.	Sobre os entraves e as competências	138
7.3.	Sobre as competências essenciais	145
7.4.	Revisitando o modelo analítico proposto.....	147
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
8.1.	Limitações.....	154
8.2.	Sugestões para estudos futuros	154
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
	APÊNDICES	170
	Apêndice A.....	170
	Apêndice B	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- O mecanismo básico da internacionalização: aspectos de estado e mudança	17
Figura 2 - O modelo de processo de internacionalização da rede de negócios	20
Figura 3 - Representação entre intenção estratégica, recursos da empresa e internacionalização	34
Figura 4 - Estágios e ramificações do ciclo de vida de uma capacidade.....	38
Figura 5 - Relacionamento entre ativos, capacidade, competência e recursos.....	44
Figura 6 - Enquadramento da análise de estratégia de internacionalização	45
Figura 7 - Evolução do rebanho bovino brasileiro (1974-2016)	50
Figura 8 - Evolução das exportações de carne bovina brasileira (1996 - 2016).....	51
Figura 9 - Modelo analítico para o processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros	63
Figura 10 - Representação das etapas da Revisão Sistemática de Literatura	68
Figura 11 - Estrutura dos estudos de caso	74
Figura 12 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Alpha .	82
Figura 13 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Beta..	101
Figura 14 - <i>Market share</i> do Frigo Gamma por região e por produto.....	118
Figura 15 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Gamma	121
Figura 16 - Localização dos escritórios internacionais do Frigo Delta, 2018	133
Figura 17 - Modelo analítico para o processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros revisitado	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Rotas alternativas para servir mercados	13
Quadro 2 – Abordagem Ambiental e VBR: premissas e fontes de vantagem competitiva.....	26
Quadro 3 - Exemplos de competências essenciais em empresas de alta tecnologia	41
Quadro 4 - Fontes de informação Frigo Alpha.....	79
Quadro 5 - Missão, visão e valores do Frigo Alpha	80
Quadro 6 - Fontes de informação Frigo Beta	100
Quadro 7 - Missão, visão e valores do Frigo Beta.....	101
Quadro 8 - Fontes de informação Frigo Gamma	117
Quadro 9 - Missão, visão e valores do Frigo Gamma	118
Quadro 10 - Fonte de informação do Frigo Delta	132
Quadro 11 - Missão, visão e valores do Frigo Delta	133
Quadro 12 - Aspectos motivadores do processo de internacionalização dos frigoríficos	137
Quadro 13 - Competência sanitária e internacionalização	140
Quadro 14 - Competência operacional e internacionalização	142
Quadro 15 - Competência comercial e internacionalização	143
Quadro 16 – Critérios para classificação de competências essenciais de acordo com Prahalad e Hamel (1990).....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações de carne de ave brasileira em toneladas por produto e região, 2016..	53
Tabela 2 - Resultado das RSL sobre teorias clássicas de internacionalização	69
Tabela 3 - Resultados da seleção inicial dos trabalhos sobre VBR.....	70
Tabela 4 - Resultados da seleção do <i>Backward Snowballing</i>	70
Tabela 5 - Etapas da seleção dos artigos sobre multinacionais agroalimentares.....	71

LISTA DE SIGLAS

ABIEC	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes
ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
APPCC	Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle
CADE	Conselho Administrativo de Direito Econômico
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CPA	Cadeia de Produção Agroindustrial
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
ECD	Estrutura-Condução-Desempenho
EMN	Empresa multinacional
EMNE	Empresa multinacional emergente
ESPM	Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i>
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FDC	Fundação Dom Cabral
GEPAI	Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IED	Investimento Estrangeiro Direto
LLL	<i>Linkage, Leverage, Learning</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
OLI	<i>Ownership, Location, Internalization</i>
OMS	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIN	Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita, Não substituto
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita, Organização

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma síntese do contexto no qual a pesquisa está inserida, bem como a definição do problema que norteia seu desenvolvimento e os objetivos a serem alcançados. São apresentados também os aspectos empíricos e teóricos que justificam a relevância da pesquisa e, por fim, a forma como a tese está estruturada.

1.1. Contexto da pesquisa

As interconexões das várias atividades humanas geradas pela globalização alcançaram seu ápice em 2007 (GHEMAWAT, 2011), demonstrando que este fenômeno não segue uma tendência ascendente constante, conforme proposto no famoso livro “*The World is Flat*” de Thomas Friedman. Portanto, embora seja um fenômeno cíclico, a globalização tem alterado paulatinamente as dinâmicas das transações empresariais, criando oportunidades de expansão das operações empresariais e pessoais para além das fronteiras nacionais (FLEURY, A.; FLEURY, 2011).

A expansão das operações de uma organização para além das fronteiras territoriais de seu país de origem traz consigo uma série de incertezas com as quais os gestores precisam lidar, tornando este processo normalmente lento e gradual (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). No entanto, à medida que a organização adquire conhecimento experiencial, os riscos intrínsecos ao processo de internacionalização e as desvantagens de operar em um país estrangeiro (*liability of foreignness*) são reduzidos, aumentando o comprometimento com o novo mercado, o que, por sua vez, reverte-se em maiores investimentos neste mesmo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Até o final da década de 1950 os estudos da área de negócios internacionais estavam alicerçados em teorias econômicas e tentavam explicar o comércio entre as nações (exportação e importação) por meio das vantagens comparativas dos países. Dunning (1958), ao analisar as diferenças de produtividade de subsidiárias de multinacionais norte-americanas instaladas no Reino Unido, foi um dos primeiros autores a utilizar a organização como unidade de análise em estudos de gestão internacional. Essa nova vertente de análise, estranha às análises clássicas da área da economia e mais afeta às áreas de gestão, deu origem aos primeiros modelos teóricos sobre internacionalização de empresas.

Com mais de seis décadas desde a primeira publicação sobre o tema, os avanços teóricos nesta área de conhecimento ainda se encontram em franco desenvolvimento (BUCKLEY; CASSON, 2009; VEREECKE; VAN DIERDONCK, 2002). A variedade e complexidade de assuntos passíveis de análise contribuem para explicar esta situação. Essa constante evolução teórica está correlacionada com as ondas de internacionalização de empresas e fluxos de Investimento Estrangeiro Direto (IED). Vale lembrar que o desenvolvimento teórico e a grande maioria dos estudos empíricos se concentraram em países desenvolvidos, locais onde se originaram as primeiras multinacionais. Somente a partir da década de 1990 que as multinacionais de países emergentes, ou multinacionais emergentes, como também são chamadas, se consolidaram, de fato, no contexto global, despertando o interesse de pesquisadores em todo o mundo (FLEURY; FLEURY, 2011; RAMAMURTI, 2009b).

Considerado um fenômeno recente, a internacionalização de multinacionais emergentes tem despertado o interesse de pesquisadores pela busca de particularidades intrínsecas a esse novo conjunto de empresas e ao ambiente competitivo no qual ela nasceu e se desenvolveu. Por apresentar uma dinâmica de expansão distinta das multinacionais de países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA, 2007), as *late movers* (outro termo associado às multinacionais emergentes) necessitam se internacionalizar de maneira mais rápida (MATHEWS, 2006), adotar uma postura inovadora (BARTLETT; GHOSHAL, 1992) e transferir operações e conhecimento para subsidiárias de maneira eficaz e eficiente (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2012) para poder competir com as multinacionais tradicionais. Esses são apenas alguns dos desafios que as multinacionais emergentes precisam considerar antes e durante o processo de expansão internacional. É neste contexto competitivo que estão inseridas as multinacionais brasileiras em geral, e as agroalimentares, em específico.

Até o final da década de 1960, o Brasil se comportou como receptor líquido de IED de multinacionais de países desenvolvidos. Na verdade, a internacionalização das empresas brasileiras pode ser dividida em duas fases. A primeira fase, ocorrida entre o final da década de 1970 e início dos anos 1980, foi marcada por casos isolados e malsucedidos de internacionalização. Já a segunda, a partir da década de 1990, período que coincide com a abertura comercial do país, registrou um efetivo movimento de internacionalização das empresas dos diversos setores da economia (FLEURY; FLEURY, 2011). Cabe ressaltar que a inserção de empresas brasileiras no cenário internacional ainda é tímida, mesmo quando

comparada a de outros países em desenvolvimento (CYRINO; OLIVEIRA-JUNIOR; BARCELLOS, 2010).

Ao longo deste período, alguns estudos relevantes foram conduzidos com o propósito de entender as estratégias de internacionalização adotadas pelas multinacionais brasileiras do setor petroquímico, aeroespacial, siderurgia, computacional, beleza e cosméticos, entre outros. Dentre as dimensões abordadas, destacam-se: motivações e modos de entrada em mercados internacionais (STAL, 2010), localização (CEHELLA et al., 2014), redes de empresas como vantagem competitiva para internacionalização (DALMORO, 2013; THOMÉ; VIEIRA, 2012), estratégia e gestão de subsidiárias (OLIVEIRA-JUNIOR; BORINI, 2012), gestão internacional de pessoas (MURITIBA et al., 2012) e gestão de competências (FLEURY; FLEURY, 2011; FLEURY; FLEURY; BORINI, 2012).

Dentre as abordagens acima citadas, a última merece destaque. Voltada para a parte estratégica da organização, a raiz teórica do conceito de competência¹ está presente na teoria do crescimento da firma, proposta por Penrose (1959). Este arcabouço teórico parte do pressuposto de que a competição global entre organizações estaria baseada na capacidade de desenvolvimento de competências essenciais. Isso significa afirmar que empresas com ambições globais, ao sofrerem pressões do ambiente externo (ameaças e oportunidades), necessitariam desenvolver competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) por meio da combinação de conjunto de recursos internos (BARNEY, 1991) como forma de garantir vantagem competitiva sustentável perante os demais concorrentes.

É importante destacar que tanto a abordagem sobre competência quanto os *frameworks* de internacionalização foram desenvolvidos a partir de casos oriundos de segmentos industriais de alta complexidade tecnológica, como é o caso da indústria eletrônica, equipamentos industriais de alta tecnologia e setor automotivo, sendo replicados *a posteriori* para os demais setores da economia. Neste sentido, esta tese busca estender o conhecimento já consolidado destas áreas a partir da análise de setores considerados tecnologicamente menos dinâmicos (RAMA, 1999), como é o caso das indústrias agroalimentares de primeira transformação. A indústria de frigoríficos foi escolhida para fazer esta relação. A proposição desta tese está fundamentada no pressuposto de que a empresa multinacional (EMN) é uma organização avessa a riscos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-

¹Embora o conceito de competência (do inglês *competence*) também seja utilizado no âmbito pessoal, é importante deixar claro que no presente trabalho as discussões estão pautadas em competências organizacionais.

PAUL, 1975) e com conhecimento limitado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para tanto, a mesma tenderá adotar medidas cautelosas em relação ao processo de internacionalização, sobretudo aquelas que minimizem a margem de erro no processo decisório.

1.2. Objetivo da pesquisa

Buscando contribuir com a gestão estratégica em multinacionais agroalimentares, esta tese tem como **objetivo principal** identificar e avaliar as competências essenciais para internacionalização de empresas agroindustriais de primeira transformação.

Para o alcance do objetivo principal, os seguintes **objetivos específicos** são propostos, a saber:

- Compreender as motivações, as barreiras e os desafios do processo de internacionalização;
- Identificar as especificidades das cadeias agroalimentares e as competências decorrentes destas no processo de internacionalização;
- Propor um *framework* analítico que integre as competências para internacionalização e o modelo gradual de expansão internacional de empresas;
- Aplicar o *framework* desenvolvido ao processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros.

1.3. Justificativa e relevância

A inserção de multinacionais de países emergentes no cenário global gerou uma série de questionamentos e colocou em xeque vários pressupostos e paradigmas das teorias tradicionais de internacionalização. As críticas se intensificaram à medida que tais companhias, mesmo sem vantagens específicas da firma (RUGMAN, 2009) e com um conjunto de desvantagens ocasionadas pelos vazios institucionais presentes em países em desenvolvimento (KHANNA; PALEPU, 2010) passaram a competir em mercados internacionais com as multinacionais de países mais desenvolvidos. Assim, para Cuervo-Cazurra (2012), o estudo dessas multinacionais auxiliaria na identificação de premissas não declaradas nas teorias clássicas, aumentando poder de predição destas.

Buckley e Casson (2009) revisitaram sua própria obra, o clássico livro “*The future of the multinational enterprise*”, publicado em 1976, e concluíram que a agenda de pesquisa proposta na época ainda tem validade. No entanto, os autores consideram que existe a necessidade de aprofundamentos teóricos na área de negócios internacionais que considerem questões específicas de determinados setores. A perecibilidade dos produtos agroindustriais estaria, por exemplo, entre estas especificidades. Desta forma, estas especificidades condicionariam o desenvolvimento de capacidades e competências das empresas que, por sua vez, impactariam e seriam impactadas pelo próprio processo de internacionalização. Assim, no âmbito teórico, esta tese pretende contribuir com o preenchimento das lacunas citadas anteriormente. Busca-se, portanto, ampliar o conhecimento teórico existente por meio da análise de casos específicos, frigoríficos brasileiros, relativamente pouco explorados na literatura de Negócio Internacional, porém amplamente debatidos em estudos agroindustriais.

Dois fatos estimulam a realização da pesquisa: o primeiro está relacionado com a importância que o setor agroindustrial desempenha na economia nacional, representando cerca de 22,54% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2014). Embora existam críticas quanto ao baixo valor agregado desses produtos, é importante considerar as vantagens competitivas conquistadas pelas empresas nacionais ao longo dos anos, garantindo a geração de emprego e renda no país. O segundo fato está relacionado com o aumento da demanda por alimentos e matérias-primas de origem agrícola, gerado, principalmente, pela ascensão de classes e massivo êxodo rural em países superpopulosos. Esta demanda crescente tende a oportunizar o engajamento das empresas agroalimentares brasileiras no processo de internacionalização por meio da realização de IED e não somente por exportação, como é mais comum. Esta é também uma forma de aumentar a competitividade e ao mesmo tempo reduzir as barreiras tarifárias e não tarifárias impostas à comercialização de produtos agroalimentares das empresas brasileiras.

1.4. Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em nove partes, a contar com esta introdução, que apresenta o contexto em que a pesquisa está inserida, os objetivos a serem alcançados, assim como a justificativa e relevância do tema.

No segundo capítulo é apresentada uma teorização sobre a teoria da internalização, do paradigma eclético da produção internacional e do modelo de Uppsala. A seção traz a definição de conceitos e premissas necessárias para o delineamento da pesquisa.

Em seguida, o capítulo três apresenta uma discussão sobre a gestão estratégica, mais especificamente a visão baseada em recursos e seus elementos centrais. Por meio de uma vasta revisão teórica são apresentados conceitos sobre recursos, capacidades e competências.

O capítulo quatro é dedicado às questões relativas à gestão agroindustrial, mais precisamente sobre as especificidades das cadeias agroalimentares. Estes elementos, em seguida, são analisados dentro de um contexto da empresa multinacional agroalimentar. O capítulo é finalizado com a proposição do *framework* de análise do trabalho.

O capítulo cinco é destinado à apresentação dos aspectos metodológicos adotados para condução da pesquisa.

O capítulo seis está dividido em quatro seções, cada qual destinada à apresentação de cada caso individualmente. São apresentados os dados gerais de cada frigorífico, o processo de internacionalização, as motivações, desafios e barreiras encontradas ao longo do processo de expansão internacional. São também identificadas as competências essenciais para internacionalização de cada empresa.

No capítulo sete é conduzida a análise cruzada entre os casos, como forma de identificar similaridades e contradições no processo de internacionalização e desenvolvimento de competências de cada frigorífico. Os resultados desta etapa são submetidos a uma discussão teórica à luz dos arcabouços teóricos utilizados. O capítulo é finalizado com a revisão e proposição de um modelo conceitual capaz de explicar a dinâmica do processo de internacionalização dos frigoríficos, mais especificamente dos brasileiros.

No oitavo capítulo e último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, que incluem as implicações teóricas e gerenciais, as limitações metodológicas e as sugestões para pesquisas futuras.

2. AS TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As discussões teóricas seminais com o foco estrito na EMN iniciaram-se, de fato, com a tese de doutorado de Stephen Hymer, defendida no Departamento de Economia no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) em 1960, porém publicada apenas em 1976. No trabalho intitulado “*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*”, Hymer (1976) defendia a ideia de que o surgimento de IED era motivado pela necessidade de redução ou eliminação da competição internacional entre firmas. Contrapondo as premissas da economia clássica, Hymer, por meio de observações empíricas, defendia que a empresa multinacional só poderia existir em condição oposta, ou seja, de competição imperfeita e mercados ineficientes. Assumindo tais premissas, Hymer defendia que a multinacional deveria possuir vantagens de propriedade que compensassem financeiramente as desvantagens de operar em mercados estrangeiros (*liability of foreignness*). Outra importante contribuição de seu trabalho se deu por meio da distinção entre Investimento de Portfólio (aquele que não dá o direito de controle) e IED (aquele que envolve propriedade, e, conseqüentemente, controle), até então obscura. Dada a relevância de suas contribuições teóricas para as discussões do fenômeno da empresa multinacional até os dias atuais, Hymer, portanto, pode ser considerado “o pai” da teoria da empresa multinacional, sendo um dos autores mais citados na literatura de gestão internacional.

Entre o período de produção (1960) e publicação (1976) do trabalho de Hymer, Raymond Vernon, utilizando outra abordagem, trouxe outros subsídios relevantes para o desenvolvimento teórico das teorias de internacionalização a partir de seu trabalho *International investment and international trade in the product cycle*, publicado no *Quarterly Journal of Economics* em 1966. Como o próprio nome sugere, Vernon (1966) tentou explicar os comportamentos dos fluxos de IED realizados pelas multinacionais pelo mundo por meio da teoria do ciclo de vida do produto. Segundo o autor, a introdução de novos produtos por parte dos empreendedores (SCHUMPETER, 1942) tenderia a ser mais comum em mercados com maiores oportunidades, como os Estados Unidos, e somente seria transferida para outro país após alcançar o nível de maturação. Assim, entre o período de introdução e maturidade, a empresa padronizaria suas operações, fazendo ajustes no produto de acordo com as necessidades dos clientes, e somente então realocaria suas instalações industriais para países menos desenvolvidos com o intuito de, além de buscar novos mercados, aumentar a escala de produção, reduzir custos de produção e transação, e, conseqüentemente, obter margens de

lucros superiores aos concorrentes. O interesse estava claramente direcionado para a localização ótima da empresa.

Percebe-se que as teorias de internacionalização citadas anteriormente são apenas o início de toda a teoria, sendo que ambas apresentam méritos e falhas em seu poder de predição. Embora importantes do ponto de vista histórico, elas não serão diretamente utilizadas nesta tese, uma vez que não analisam o nível estratégico da organização (foco do trabalho). A seguir são apresentadas as teorias de internacionalização que mais fornecerão substrato teórico para a presente tese.

2.1. A Teoria da Internalização

A teoria da internalização tem seu alicerce teórico fundamentado no trabalho de Coase (1937) e, portanto, tenta explicar a existência da EMN por meio da teoria dos custos de transação. Baseada na premissa de que firmas operam em mercados de produtos intermediários imperfeitos, a teoria prediz que a empresa passará a incorporar tais atribuições produtivas internamente além das fronteiras nacionais, culminando com o surgimento da EMN (BUCKLEY; CASSON, 1976).

A questão central da discussão é inerente à relação entre mercado *versus* hierarquia, abordagem que já vinha sendo discutida no âmbito de outras disciplinas acadêmicas, tais como gestão de operações, na qual se debatia o ponto ótimo entre “fazer ou comprar”. Entretanto, Buckley e Casson (1976) propõem uma abordagem mais ampla, na medida em que assumem que produtos intermediários podem ser encontrados na forma de produtos semiprocessados, mas também em forma de conhecimento, como patentes, capital humano, por meio de *expertise* e *know-how*, entre outros, que precisam ser eficientemente coordenados para trazer algum ganho econômico. Sendo assim, quando as transações via mercado passam a gerar ameaças à coordenação das operações internacionais, a empresa passaria então a internalizá-las. Essa abordagem teve grande repercussão no plano acadêmico e por isso passou a ser conhecida como a teoria da empresa multinacional (RUGMAN, 1981).

Segundo Buckley e Casson (1976), existe uma associação entre o grau de penetração estrangeira e o nível de concentração da indústria na qual a empresa pretende se internacionalizar, ou seja, o surgimento de EMNs tende a ser maior em mercados oligopolizados com uso intensivo de habilidades gerenciais, mercadológicas e Pesquisa e

Desenvolvimento (P&D). A análise referente às decisões de internalização envolve, de acordo com Buckley e Casson (1976), quatro grupos de fatores, a saber:

- **Fatores específicos da indústria:** natureza do produto e a estrutura do mercado externo;
- **Fatores específicos da região:** características geográficas e sociais das regiões ligadas pelo mercado;
- **Fatores específicos da nação:** relações políticas e fiscais entre o país de origem e país hospedeiro;
- **Fatores específicos da firma:** habilidades gerenciais para organizar atividades internalizadas.

A estratégia de localização da EMN é determinada pela interação entre vantagens comparativas, barreiras comerciais e acordos regionais. No entanto, as características das EMNs são atribuídas não à multinacionalidade *per se*, mas aos fatores que governam a internalização nas indústrias em que as firmas operam (BUCKLEY; CASSON, 1976). Segundo os autores, a indústria de produtos agrícolas perecíveis tende a ser uma das que mais atraem a internalização das atividades, dada a relativa volatilidade e imprevisibilidade do lado da oferta e certa inelasticidade do lado da demanda. Embora esta assertiva tenha sido relatada em um dos principais livros da área de gestão internacional, pouco empenho foi dado por pesquisadores para analisar com mais detalhe tais fatos.

De certa forma, ao mesmo tempo em que as predições da teoria são robustas para análises de nível macro (indústria), elas perdem o poder de explicação à medida que a análise visa o nível meso (cadeia produtiva). Na verdade, os autores negligenciam, por exemplo, as diferenças existentes entre cadeias produtivas distintas de uma mesma indústria. Visivelmente, a teoria em questão está mais voltada para explicar os fins, ou seja, a existência do IED, do que com os meios, o processo de internacionalização. Sendo assim, esta teoria pode ser complementada com as duas teorias apresentadas a seguir.

2.2. OLI: o Paradigma Eclético da Produção Internacional

As bases do paradigma eclético da produção internacional retomam os conceitos propostos na tese de doutorado do economista britânico John Dunning, publicada em 1958 em

forma de livro, tendo como premissa básica a existência de falhas de mercado. Em seu trabalho seminal, Dunning (1958) teve como foco a identificação das razões pelas quais a produtividade do trabalho nas indústrias norte-americanas era consideravelmente superior à britânica. Inicialmente, o autor estava interessado em descobrir se os determinantes da diferença produtiva estavam relacionados com recursos superiores locais imóveis, consequentemente, intransferíveis, ou se estavam relacionados com as formas que os recursos internos à empresa eram manipulados pelos gestores, capacidade esta passível, até certo ponto, de transferência além das fronteiras do país de origem da empresa. Sendo assim, de acordo com o autor, se as diferenças em produtividade estivessem relacionadas somente com capacidades gerenciais, tais diferenças seriam baseadas em vantagens específicas de propriedade (O - *ownership-specific advantages*), possibilitando que empresas norte-americanas operando em território britânico apresentassem níveis de produtividade similares às suas matrizes e consideravelmente superiores às concorrentes britânicas. Caso as filiais norte-americanas não obtivessem níveis produtivos não superiores às concorrentes britânicas, e, consequentemente, inferiores às matrizes, tais vantagens estariam relacionadas com componentes locais específicos (L - *location-specific advantages*). A conclusão do trabalho foi, de certa maneira, previsível, uma vez que o autor afirmou que tais diferenças de produtividade se davam parte por características locais (L) e parte por vantagens de propriedade (O), sem advogar qual constructo possuía maior influência (DUNNING, 1958).

A semente plantada em meados da década de 1950 só veio a germinar cerca de duas décadas depois, em 1976, quando Dunning introduziu, no Simpósio do prêmio Nobel, em Estocolmo, Suécia, o paradigma do IED através do trabalho intitulado “*Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*” (DUNNING, 1977). Foi nesse trabalho que Dunning adicionou o constructo da internalização (I – *internalisation*) no tripé OLI (*Owenship, Location, Internalization*), reconhecendo a necessidade de explicar por que (e até que ponto) empresas com operações de produção no exterior explorariam suas vantagens de propriedade (O) internamente ao invés de concedê-las a terceiros (DUNNING, 1977, 1988, 2001). Em sua concepção, o paradigma foi idealizado com o intuito de lançar luz sobre os elementos centrais da produção internacional, enfatizando as principais teorias para a solução de um problema empírico que tem como objetivo o IED. Neste caso particular, as atenções estariam voltadas para elementos do custo de transação, teorias do poder de mercado de empresas com abordagens macroeconômicas de produção internacional (CANTWELL; NARULA, 2003).

Diferentemente da teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976), o paradigma eclético afirma que a existência da empresa multinacional, sua forma, a extensão e o padrão da produção internacional se dariam a partir dos três conjuntos de vantagens competitivas citados acima: vantagens de propriedade (O), vantagens locacionais (L) e vantagens de internalização (I) (DUNNING, 1977, 1988, 2001). Graças ao poder de predição dos parâmetros OLI na geração de IED, o paradigma eclético se tornou a ferramenta analítica de cunho econômico dominante na área de negócios internacionais (BUCKLEY; HASHAI, 2009; CANTWELL; NARULA, 2003; DEVINNEY, 2003; DUNNING, 2000), uma vez que fornece uma orientação para tomadores de decisão quanto aos fatores que podem influenciar a internacionalização de empresas (DUNNING, 1988).

Neste sentido, o *framework* sugere que inicialmente é necessário que a empresa possua alguma vantagem de propriedade (O) que compense as desvantagens por competir em um ambiente internacional (DUNNING, 1977, 1988, 2000). Vantagem de propriedade, por sua vez, normalmente se manifesta por meio de vantagens específicas da firma (*firm-specific advantage*) (BUCKLEY; HASHAI, 2009; RUGMAN, 1981), ou recursos, capacidades e competências geradas internamente (ARNETT; MADHAVARAM, 2012; DUNNING, 2000) que fornecem algum tipo de vantagem competitiva ou monopolística perante aos concorrentes internacionais (DUNNING, 1988, 2000). As vantagens de propriedade, portanto, se externam por meio de ativos intangíveis transferíveis entre unidades da EMN, tais como patentes, marcas (DUNNING, 1977; KÖNIG, 2003) ou conhecimentos e práticas organizacionais, gerenciais, tecnológicas e mercadológicas capazes de auxiliarem na coordenação e redução dos custos de transação (DUNNING, 1988, 2001). Além disso, vantagens de propriedade podem ser divididas em duas categorias: vantagens de ativos (*asset* – Oa) ou transacionais (*transaction* – Ot). As primeiras surgem da dotação de ativos específicos capazes de gerar e sustentar vantagem competitiva da EMN *vis-à-vis* os competidores locais do país hospedeiro, enquanto que as segundas emergem das formas de coordenação eficientes adotadas pelas EMN, possibilitando a captura de benefícios transacionais (DUNNING, 2000).

No caso de internacionalização da Empresa Multinacional Emergente (EMNE), a vantagem de propriedade é uma dimensão fundamental e controversa ao mesmo tempo. Rugman (2009), por exemplo, afirma que as vantagens competitivas das EMNEs advêm das características do país de origem (*country-specific advantages*), como acesso a recursos naturais e mão de obra barata, e não de vantagens específicas da firma propriamente ditas. Por

outro lado, há quem afirme que EMNEs possuem vantagens competitivas suficientes para se internacionalizar, mesmo não possuindo tecnologias de ponta ou marcas de impacto mundial (RAMAMURTI, 2009a). Há outros que defendem que EMNEs se internacionalizam justamente para adquirir novas capacidades e não para explorar as já existentes (MATHEWS, 2006), ou seja, utilizam a internalização das operações internacionais como trampolim (*springboard model*) para adquirir recursos e experiência para competir internacionalmente (LUO; TUNG, 2007). Logo, as contradições existentes também se aplicam para os casos de setores específicos, como é o caso de empresas agroalimentares (foco desta tese), podendo variar de acordo com o corte (vertical ou transversal) ou nível (macro, micro ou meso) de análise, sendo, portanto, totalmente relevante para este trabalho.

Tendo as vantagens de propriedade satisfeitas, a empresa passaria a avaliar a segunda condição essencial para a realização de IED: a vantagem de localização (L). Nessa etapa, a empresa necessita ponderar as vantagens e desvantagens do país onde pretende operar sua subsidiária. Para Buckley e Hashai (2009), essa dimensão assemelha-se ao conceito de vantagem comparativa oriunda da teoria do comércio internacional. Portanto, uma empresa só passaria a internalizar suas atividades produtivas quando estivesse maximizando seus interesses, combinando a utilização de seus recursos transferíveis (O) com algum recurso imóvel específico do país hospedeiro (L) (DUNNING, 1977, 1988). Assim, quanto mais imóveis e enraizadas no contexto estejam tais vantagens locacionais, maiores as chances de uma empresa se engajar por meio de IED, buscando, como já mencionado, aumentar suas vantagens de propriedade (O) (DUNNING, 2000). As características referentes às vantagens locacionais são bastante genéricas, de modo que possibilitam a análise dos mais diversos segmentos da economia.

O terceiro e último paradigma do tripé OLI oferece subsídios capazes de explicar as razões pelas quais empresas preferem internalizar (I) suas operações internacionais, em vez de utilizar modos colaborativos (ex: *joint venture*, licenciamento, entre outros), permitindo a exploração das vantagens de propriedade (O) e locacionais (L) pré-existentes, da mesma maneira que possibilita a geração de novas capacidades e competências (BUCKLEY; HASHAI, 2009; DUNNING, 1977, 1988, 2000). De modo geral, esse constructo é semelhante à teoria da internalização de (BUCKLEY; CASSON, 1976), fato reconhecido pelo próprio autor: “Eu seria o primeiro a admitir que, em meu trabalho sobre vantagens de internalização

(I), eu fui consideravelmente influenciado pelos meus colegas Peter Buckley e Mark Casson [...]” (DUNNING, 2001, p. 175).

Como apresentado na seção anterior, o constructo internalização (I) é a *raison d’être* da EMN (BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1977). Por ter sua origem em Coase (1937), a existência de IED se restringiria aos benefícios de cunho econômico, mais especificamente, na redução dos custos de transação (DUNNING, 1977). Setores Atividades de mercado mais dinâmicas, voltadas para a criação de conhecimento, fizeram com que Dunning, Pak e Beldona (2007) considerassem a existência de duas subdimensões da internalização: a estática e a dinâmica. Segundo os autores, a dimensão estática explica a internalização por meio da utilização mais eficientes dos ativos (O) existentes; já a dimensão dinâmica visa identificar e explicar a modalidade ótima para organizar atividades de aumento de ativos. Invariavelmente, uma das duas precisa ser satisfeita para a existência de IED.

Esse constructo também é central na discussão deste trabalho, pois garante, além dos benefícios transacionais, a manutenção dos recursos, capacidades e competências por parte da EMN. Entretanto, conforme será discutido no capítulo sobre Cadeias Agroindustriais e suas especificidades, nem sempre é viável (ou possível) internalizar atividades internacionais, restando a exportação (forma mais comum de internacionalização, inclusive no agronegócio) ou outros tipos de arranjos contratuais para atender mercados internacionais como alternativas. O Quadro 1 sintetiza a relação entre necessidade de satisfação dos constructos OLI e as formas de atender a um mercado externo.

Quadro 1 - Rotas alternativas para servir mercados

		Vantagens		
		Propriedade	Internalização	Localização
Rotas para servir mercados	IED	Sim	Sim	Sim
	Exportação	Sim	Sim	Não
	Acordos contratuais	Sim	Não	Não

Fonte: Dunning (1981)

Outra grande contribuição que emergiu a partir do paradigma eclético são as classificações referentes aos principais aspectos motivacionais de IED (DUNNING; LUNDAN, 2008b), as quais são divididas nas quatro categorias a seguir:

- **Busca de recursos:** a subsidiária busca ter acesso a recursos específicos, e de boa qualidade, do país hospedeiro a um custo inferior, se comparado quando obtido no

próprio país de origem. Tais recursos podem ser divididos em três subtipos: físicos (combustível fóssil, minério, produtos agrícolas, ou seja, recursos que necessitam de algum tipo de transformação de domínio da EMN); humanos (mão de obra semicapitada abundante e barata capaz de fornecer vantagem competitiva através da redução de custos); e capacidades (tecnológicas, gerenciais ou mercadológicas que produzam alguma vantagem competitiva *vis-à-vis* concorrentes locais).

- **Busca de mercados:** a EMN visa acessar novos mercados/consumidores por meio da internalização das atividades operacionais. A realização de IED é, conforme apresentado na seção a seguir, normalmente precedida de atividades de exportação, como forma de redução de riscos e desenvolvimento de oportunidades. Esses investimentos se pronunciam de quatro modos: fornecedor-seguidor (empresa instala uma subsidiária em outro país para atender uma empresa líder); orientação ao mercado (adaptações são feitas para atender necessidades locais); redução de custos (IED acontece para reduzir custos de transação e de produção); ou de orientação estratégica (quando a EMN passa a considerar importante a existência de subsidiárias como forma de alcançar objetivos globais).
- **Busca de eficiência:** quando a EMN busca ter benefícios através da racionalização e coordenação de atividades em unidades geograficamente dispersas. Eficiências podem advir de duas formas: divisão de atividades (subsidiárias desempenham papéis diferentes, possibilitando a exploração de características locais); e economias de escala e escopo (ganhos são realizados com aumento ou diversificação da produção em países de características similares a do país de origem da EMN).
- **Busca de ativos:** visa à aquisição de ativos que promovam objetivos estratégicos de longo prazo. Investimentos nesse sentido buscam aumentar o portfólio de competências da EMN, possibilitando a manutenção ou geração de novas vantagens de propriedade (O). EMNEs são comumente motivadas por este tipo de investimento.

Evidentemente, o engajamento em IED pode ser iniciado por múltiplos objetivos e, portanto, composto por uma combinação de várias características citadas acima, assim como pode ser alterado com o passar do tempo. É bastante comum, por exemplo, que empresas

iniciem o processo de internacionalização visando acessar novos mercados ou recursos naturais intransferíveis, e à medida que aumentam o nível de suas capacidades, passam a almejar melhor posição na cadeia global de valor (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005) por meio da busca de eficiência e ativos estratégicos (DUNNING; LUNDAN, 2008b). A identificação dos aspectos motivacionais de internacionalização é passo importante na definição estratégica da EMN.

É evidente a versatilidade de aplicação do paradigma eclético. Sua aplicação para explicar o porquê (motivo), onde (local) e como (forma de operação) da EMN tem resultado predições bastante acuradas. Todavia, como qualquer aporte teórico, o *framework* tem recebido algumas críticas. Há aqueles que criticam a natureza estática do paradigma (JOHANSON; VAHLNE, 1990); outros questionam a existência de vantagem de propriedade como condição necessária para a existência de IED (HASHAI; BUCKLEY, 2014); mas também há quem defenda a criação de um novo paradigma (MATHEWS, 2006). Segundo Mathews (2006), as EMNEs contornariam a limitação de recursos unindo/ligando (L - *linkage*) esforços com outras empresas como forma de alavancar (L - *leverage*) os recursos atuais para internacionalização de suas atividades. A repetição da junção de recursos para alavancar as capacidades levaria ao aprendizado (L - *learning*) tornaria o processo cada vez mais efetivo, possibilitando a internacionalização destas empresas. O *framework* LLL (*Linkage, Leverage, Learning*) é uma alternativa ao OLI, embora aparente responder questões diferentes. Enquanto o OLI está interessado em identificar quais as condições propícias para internacionalização, o LLL busca responder como as EMNEs podem se internacionalizar. Independente de possíveis inconsistências, não se pode explicar a existência de todos os tipos de IED por meio de uma única teoria (DUNNING, 2001), razão pela qual esta tese lança mão de múltiplos arcabouços teóricos (teorias de internacionalização, gestão estratégica e cadeias de produção agroalimentares) para alcançar os objetivos propostos.

2.3. A Escola Nórdica e o Modelo de Uppsala

O modelo processual de internacionalização de Uppsala, como o próprio nome sugere, foi idealizado por pesquisadores da Universidade de Uppsala em meados da década de 1970 (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Diferentemente das outras abordagens econômicas já apresentadas, o modelo original teve seu alicerce baseado na teoria comportamental da firma (AHARONI, 1966; CYERT; MARCH, 1963), que por sua vez têm suas raízes na teoria do crescimento da firma (PENROSE, 1959).

A construção do modelo iniciou a partir de observações do padrão de internacionalização de quatro multinacionais suecas, sendo elas: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Partindo da premissa de que a empresa é uma organização avessa a riscos e com conhecimento limitado, os autores identificaram que as EMNs tendem a seguir um comportamento gradual no que tange à expansão internacional. Na prática, este processo estaria representado pelo que ficou conhecido como cadeia de estabelecimento (*establishment chain*), composto por quatro fases distintas, não sequencialmente obrigatórias. Naquele momento, os autores não tiveram resultados conclusivos, embora tenham feito algumas reflexões das razões pelas quais a internacionalização acontecia em pequenos passos.

Considerando as premissas anteriormente apresentadas, a empresa iniciaria as operações internacionais por meio de exportação não regulares para países com características semelhantes ao seu país de origem, de modo que poderiam ser identificadas e mensuradas oportunidades de mercado. Esta diferença passou a ser chamada de distância psíquica (*psychic distance*). A partir do momento que a empresa adquirisse conhecimento de mercado, as exportações passariam ser realizadas por intermédio de um representante independente (agente). Com mais conhecimento de mercado e capacidades, a empresa aumentaria seu comprometimento com o país anfitrião, instalando sua própria subsidiária de venda. Nesta etapa, reduzidas as incertezas e identificado o potencial de mercado em quase sua totalidade, os dirigentes da organização decidiriam se a empresa estaria apta a comprometer maiores quantias de recursos na forma de instalação industrial.

De fato, os resultados acima apresentados necessitavam de melhor entendimento para que pudesse ser estabelecido um modelo condicional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Foi a partir dessa lacuna teórico-empírica que Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo estruturado que auxiliasse pesquisadores e gestores no entendimento do processo de internacionalização. De acordo com o *framework* (Figura 1), o processo de internacionalização pode ser estabelecido através do mecanismo dinâmico entre o aspecto de estado e de mudança. Como aspecto de estado, considera-se o conhecimento e o comprometimento atual com o mercado externo; como aspecto de mudança, as decisões de comprometimento e as atividades. (BENITO; GRIPSRUD, 1992; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2006, 2009, 2011).

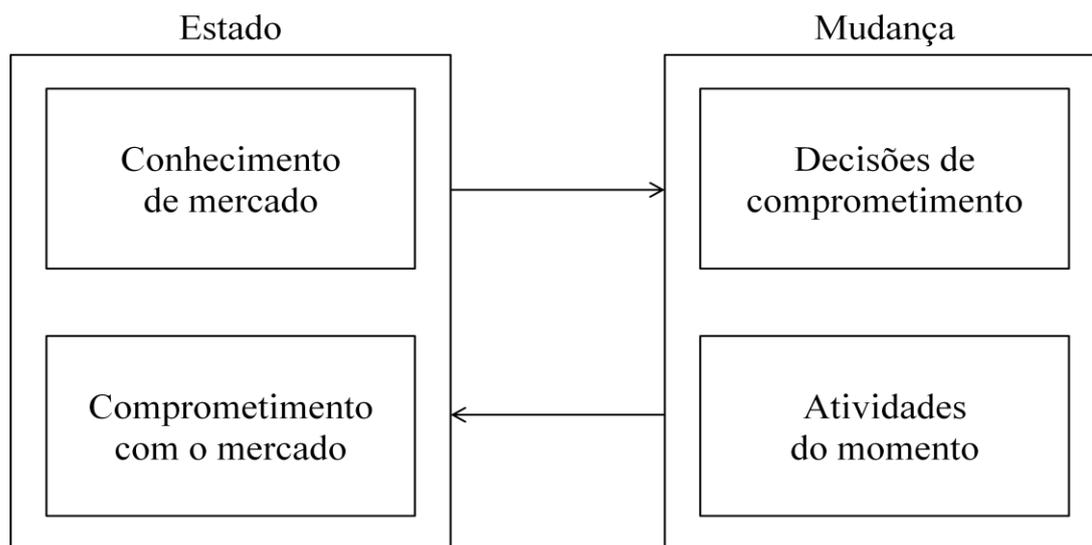


Figura 1- O mecanismo básico da internacionalização: aspectos de estado e mudança

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

Como já mencionado, a falta de conhecimento de mercado é uma das principais razões de as empresas não empreenderem decisões que envolvam grandes investimentos. Entende-se que tal conhecimento envolva a aquisição de conhecimento sobre o ambiente institucional do mercado alvo (CHETTY; ERIKSSON, 2002; ERIKSSON et al., 1997), dos recursos, capacidades e comportamentos dos competidores, fornecedores de primeiro e segundo grau (CHETTY; ERIKSSON, 2002), ou seja, das redes de negócios locais (HILMERSSON, 2014; HILMERSSON; JANSSON, 2012), além da estrutura de mercado, clima de negócios, padrões culturais, e, principalmente, empresas clientes e pessoas envolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Tal conhecimento tem influência dupla, que é a identificação de oportunidades de crescimento internacional e redução de incerteza. No entanto, a única forma de aquisição de conhecimentos se dá por meio de um tipo específico, o experiencial (PENROSE, 1959).

Ao distinguir conhecimento objetivo e experiencial, os autores lançam luz sobre o papel do aprendizado adquirido pela experiência, também conhecido como “aprender fazendo” (*learning by doing*) (ELANGO; PATTNAIK, 2011; FORSGREN, 2002; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003), como principal fonte de conhecimento contextual, já que o tácito pode ser adquirido facilmente por qualquer agente do mercado. Ao mesmo tempo em que esse processo de aprendizagem despende quantidade de tempo e recursos considerável, ele reduz as incertezas dos tomadores de decisão quanto ao mercado (ERIKSSON et al., 1997; HENNART, 2014; PEDERSEN; SHAVER, 2011; VAHLNE; IVARSSON; JOHANSON, 2011), promovendo a geração de recursos intangíveis, capacidades e competências

(BARNEY, 1991; MILLS et al., 2002; WERNERFELT, 1984), conseqüentemente, potencializando o outro aspecto de estado do modelo, o comprometimento com o mercado.

O comprometimento de mercado pode ser medido pela quantidade ou grau do investimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009). *Grosso modo*, a quantidade de recursos pode ser mensurada pelo tamanho do investimento, em termos monetários, feito em *marketing*, pessoal, instalações físicas etc. no mercado externo. Já o grau de comprometimento está relacionado com o nível de integração ou enraizamento com o mercado anfitrião e seus agentes. A mensuração de tal constructo pode ser medida através do grau de inflexibilidade (JOHANSON; VAHLNE, 2009), ou seja, quanto mais específico for o investimento realizado, maior será o grau de comprometimento da empresa. Assim, à medida que a empresa aumenta o conhecimento de mercado, reduzindo as incertezas e maximizando as oportunidades, aumentaria a probabilidade da mesma de comprometer-se em alto grau e quantidade de comprometimento. Santangelo e Meyer (2011) atentam para o fato de que vazios institucionais (KHANNA; PALEPU, 2010) tendem a gerar rigidez de mercado e organizacional, reduzindo a probabilidade de diminuição de comprometimento, ao passo que incertezas institucionais induzem as empresas a arquitetar estratégias flexíveis, capazes de capturar oportunidades identificadas no mercado, possibilitando aumento de comprometimento futuro. Presume-se que essas duas características de estado afetam e são afetadas pelas características de mudanças apresentadas a seguir.

As atividades do momento dizem respeito às decisões atuais que estão sendo tomadas pelos gestores, levando em consideração o nível de experiência e o comprometimento da empresa com o mercado estrangeiro. Segundo Johanson e Vahlne (1977), tais atividades são também as principais fontes de experiência da empresa, que por sua vez é essencial para a interpretação das informações de mercado. Os autores ressaltam que normalmente há um *gap* entre as atividades atuais e suas conseqüências, citando como exemplo as atividades de *marketing*. Portanto, quanto maior o *gap*, maior tende a ser o comprometimento. É importante observar que somente a partir de ações atuais vivenciadas localmente que a empresa decidirá sobre o seu possível comprometimento com o mercado exterior.

As decisões de comprometimento compõem a segunda parte do aspecto de mudança e última fase de um ciclo de interações do modelo. É nesta fase que a empresa decidirá o quanto (e se) está disposta a se comprometer com o mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Munida de informações do mercado anfitrião advindas da própria experiência, a

empresa fará um balanço entre as oportunidades identificadas e os riscos de operar no mercado exterior ou falhar. Sendo assim, quanto maior o nível de certeza de o negócio prosperar, maior poderá ser o seu comprometimento.

Diversos foram os autores que criticaram o modelo original devido, principalmente, a confusões conceituais (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015). Tais críticas surgiram a partir de observações de empresas que passaram a pular os estágios da cadeia de estabelecimento (HEDLUND; KVERNELAND, 1985) ou de que não haveria correlação entre o mercado de entrada e distância psíquica (MADSEN; SERVAIS, 1997). O fato é que, segundo Johanson e Vahlne (2009), a cadeia de estabelecimento nunca foi parte do modelo, sendo o gradualismo apenas uma manifestação da dinâmica entre os constructos do modelo. Já em relação à distância psíquica, os autores reconhecem que esta diminuiu com o passar do tempo, uma vez que gestores passaram a ter conhecimentos mais amplos sobre as dinâmicas de mercado mundial.

Dadas as evoluções na conjuntura global de negócios e a diminuição do grau de previsão do modelo original, Johanson e Vahlne (2009) reconheceram a necessidade de revisá-lo com o intuito de fazer algumas considerações importantes, responder a críticas, mas, principalmente, incorporar uma nova visão: a de redes de negócios. Antes de apresentá-lo, é preciso entender as premissas que o circunscrevem. Primeiro, a indústria é formada por uma rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2009). Segundo, recursos são heterogêneos e imóveis (BARNEY, 1991). Por último, as trocas decorrentes da interação dentro da rede possibilitam que a empresa adquira conhecimento sobre parceiros, seus recursos, capacidades, necessidades, estratégias e outros membros da rede (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A adoção desta nova abordagem retira de foco a empresa isolada como elemento central de tomada de decisão, lançando luz sobre a importância da construção de relacionamentos com agentes locais e seu papel fundamental no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O principal argumento para a mudança de enfoque está baseado no surgimento de evidências empíricas cada vez mais consistentes apontando para uma relação positiva entre relacionamento interorganizacionais e expansão internacional (ERRAMILLI; RAO, 1993; HADJIKHANI, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2006; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003). O modelo, entretanto, manteve a mesma

estrutura composta pela interação dinâmica entre aspectos de estado e mudança, alterando apenas a composição dos constructos (Figura 2).

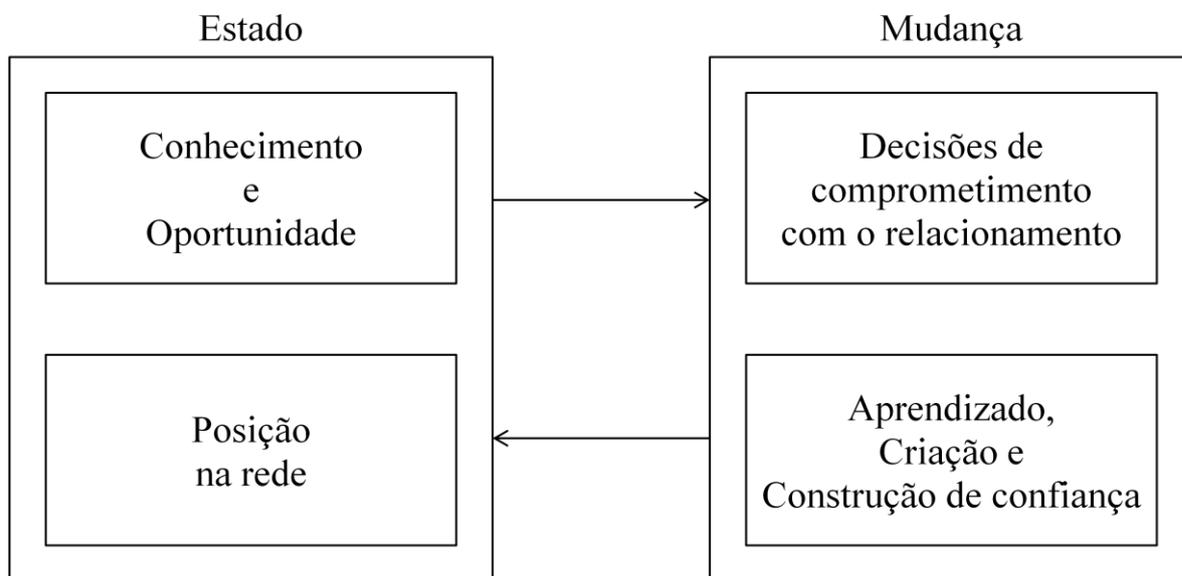


Figura 2 - O modelo de processo de internacionalização da rede de negócios

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 26)

De acordo com o novo modelo, se antes a empresa sofria certa desvantagem por operar em um mercado internacional, agora ela tende a sofrer desvantagem por não possuir uma posição relevante na rede na qual está inserida (*Liability of Outsidership*) (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Assim, ocupar uma posição fraca na rede passou a ser um impedimento para o desenvolvimento de negócios internacionais (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015) porque alguns conhecimentos e oportunidades não podem ser captados por um *outsider* (JOHANSON; VAHLNE, 1990). A inserção em uma rede, por outro lado, depende de esforços coletivos, os quais demandam tempo, recursos e adaptações na forma de condução dos negócios por parte de membros envolvidos (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e por isso pode ser considerada um recurso importante no processo de internacionalização (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Passou-se, portanto, a defender que empresas com muitas conexões e posição forte em sua própria rede poderiam ter o processo de internacionalização intensificado devido à exposição a uma variedade de fontes de conhecimento e oportunidades (COSTA E SILVA et al., 2012) que nem sempre são nivelados entre os agentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Participar de uma rede internacional, portanto, é uma nova forma de conhecimento experiencial. Para Johanson e Vahlne (2009, p. 1424), “oportunidades constituem um

subconjunto do conhecimento”. No modelo revisitado, a gestão da rede de relacionamentos passou a ser o elemento central da geração de conhecimento para guiar o processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Subentende-se que o conhecimento seria adquirido por intermédio das relações estabelecidas com membros da rede, e não somente por conhecimento experiencial, embora este ainda seja considerado relevante (JOHANSON; VAHLNE, 2009), pois pode funcionar como fonte de capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) das empresas participantes. Além disso, evidências de que membros internos apresentam melhor desempenho internacional do que membros externos (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015) reforçam a importância da posição na rede como forma de geração de oportunidades.

Na nova versão também é possível identificar, de maneira explícita, a importância dos relacionamentos empresariais e seus mecanismos de construção. Se antes as decisões de comprometimento com o mercado dependiam exclusivamente das decisões tomadas internamente pela empresa, hoje, as decisões coletivas se sobressaem, ganhando cada vez mais visibilidade. Assim, a criação de novos conhecimentos resulta da sequência de aprendizados passados, aumento de confiança e fortalecimento de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013). No longo prazo, essas relações do tipo “ganha-ganha”, alicerçadas por relacionamentos baseados no aprendizado e comprometimento mútuo, passam a impactar positivamente as escolhas de mercado, no modo de entrada, assim como no aumento de eficácia, eficiência e efetividade do processo de internacionalização (VAHLNE; JOHANSON, 2014).

O último constructo do modelo revisitado é caracterizado, assim como no modelo original, pelas decisões de comprometimento, porém, neste caso, com a rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Tais decisões de comprometimento, no entanto, funcionam como uma via de mão dupla, ou seja, tendem a seguir adiante, caso as perspectivas sejam favoráveis e os desempenhos satisfatórios para ambas as empresas, como podem regredir, ou até cessar, caso o contrário ocorra (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Um maior nível de comprometimento relacional pode gerar uma espécie de vantagem específica da firma, inerente as relações estabelecidas, capaz de reduzir incertezas, complexidades, mas que geram ambiguidade às operações, dificultando a imitação por parte dos competidores, aumentando as vantagens competitivas das empresas envolvidas (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015). Comprometimento com relacionamentos de

alto nível podem impulsionar o processo de internacionalização de empresas menores, beneficiadas pelas oportunidades geradas através de relações estabelecidas com empresas líderes mundiais, de forma deliberada (ALMODÓVAR; RUGMAN, 2015) ou, de certa forma, impositiva (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Percebe-se que há uma aparente convergência das teorias de internacionalização comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e econômica (BUCKLEY; FORSANS; MUNJAL, 2012; DUNNING, 2001; MATHEWS, 2006) para teoria de redes, uma vez que evidências empíricas demonstram ganhos de eficiência e sinergia por meio da construção de alianças estratégicas em vários setores industriais. Embora na agroindústria também existam evidências sólidas de que relacionamentos mais estreitos entre fornecedores e clientes gerem impactos positivos na estrutura de governança e na competitividade da cadeia como um todo (BATALHA; SILVA, 2007), essas relações carecem de mais detalhamentos quando o contexto é ampliado do local/nacional para internacional/global.

3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E GESTÃO ESTRATÉGICA

Como em qualquer campo da ciência, a gestão estratégica é marcada por alternâncias no que tange à corrente teórica dominante. Esta alternância funciona como um pêndulo que se move de um lado para outro conforme novas evidências empíricas surgem com o passar do tempo, fazendo com que os cientistas adotem, e até criem, teorias capazes de explicar de maneira mais fidedigna os fatos de uma realidade cada vez mais complexa. No campo da estratégia, até meados da década de 1980, a principal corrente teórica era aquela baseada nos conceitos da Organização Industrial (BAIN, 1959). Esta vertente teórica, pautada no paradigma da Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD), sugere que o desempenho organizacional está condicionado pela estrutura da indústria em que a empresa está inserida e seu posicionamento perante aos concorrentes (PORTER, 1980). De modo geral, esta corrente teórica ganhou vários adeptos ao longo dos anos, principalmente a partir da proposição do "Modelo 5 Forças", de Michael Porter, em 1980. Neste *framework*, cinco forças exógenas à empresa definiriam sua propensão de desenvolvimento de vantagem competitiva, sendo elas: 1) poder de barganha dos fornecedores; 2) poder de barganha dos compradores; 3) ameaça de novos entrantes; 4) produtos substitutos; e 5) rivalidade entre competidores (PORTER, 1980). A facilidade de aplicação e a efetividade das análises empíricas contribuíram para o emprego desta abordagem por parte de pesquisadores e gestores nos mais diversos ramos da indústria, ficando comumente conhecida como abordagem estratégica ambiental.

Em 1984, surge a primeira crítica relevante à abordagem estratégica ambiental. O trabalho intitulado “*A Resource-based View of the Firm*”, de autoria de Birger Wernerfelt, publicado no *Strategic Management Journal*, um dos principais periódicos da área de Gestão de Negócios mundial, deu origem à VBR, conforme o próprio nome sugere. No artigo, o foco da gestão estratégica ambiental, ou seja, das forças externas que impactam no desempenho da empresa, deu lugar aos recursos internos que geram vantagem competitiva à organização (WERNERFELT, 1984). Sendo assim, a análise que era feita de fora para dentro (*outside-in*) passou a ser feita de dentro para fora (*inside-out*). Esta "nova" corrente teórica tem suas raízes, assim como o modelo de Uppsala, na teoria do crescimento da firma, que vê a empresa como um conjunto de recursos. É preciso deixar claro, no entanto, que a teoria de Penrose não faz relação alguma entre recursos e vantagem competitiva. Sendo assim, a teoria de Penrose busca explicar a geração de valor, ao passo que a VBR busca identificar as formas de apropriação de valor por parte das empresas (RUGMAN; VERBEKE, 2002).

A visão baseada em recursos ganha força, de fato, após a publicação do trabalho “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, de Jay Barney, no *Journal of Management*, em 1991. Segundo as diretrizes de Wernerfelt (1984), Barney (1991) apresenta argumentos sólidos que sustentam a hipótese de que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa advém, em grande medida, de seus recursos internos e da forma que os mesmos são gerenciados. Mais especificamente, o autor demonstrou como algumas empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva enquanto outras não, mesmo pertencendo a uma mesma indústria. As considerações e conclusões feitas no trabalho, de certa forma, contradisseram os argumentos da visão ambiental e por isso geraram grande repercussão no meio acadêmico e empresarial. Desde então, a VBR vem ganhando musculatura ao ponto de ter se tornado uma das principais correntes teóricas no campo da estratégia nos dias atuais, dada sua capacidade de descrição, predição e explicação de decisões estratégicas, econômicas, entre outras (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; GALBREATH, 2005).

As críticas feitas pelos autores da VBR aos modelos ambientais não descartam a relevância dos atributos externos à empresa no desempenho organizacional e lucratividade. Na verdade, estas funcionam como um contraponto, ou seja, um complemento, à perspectiva da Organização Industrial (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008; GRINDLE; SIDDIQI; ANADON, 2015; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003a), maximizando os pontos fortes e reduzindo os pontos fracos de cada linha teórica. Sendo assim, as análises estratégicas da VBR não negligenciam as formas de estabelecimento e manutenção de posicionamento de mercado, mas focam principalmente nos mecanismos de desenvolvimento do conjunto de recursos internos como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Esta tese tem seus fundamentos baseados nesta corrente teórica, uma vez que visa relacionar os recursos (competências) com as especificidades da cadeia produtiva em que as empresas estão inseridas. No presente caso, as cadeias produtivas de carne bovina e de aves. Logo, entende-se que as especificidades de cadeias produtivas agroalimentares diferem das cadeias não agroalimentares e por isso podem gerar o desenvolvimento de competências singulares ao longo do processo de internacionalização. Esta distinção é importante para o delineamento do trabalho e será detalhada no capítulo seguinte. A seguir são apresentados os pressupostos e as definições centrais da VBR, assim como a forma de como se associam com o presente trabalho.

3.1. Premissas teóricas da Visão Baseada em Recursos

Entender os fundamentos teóricos que subsidiam as análises da VBR precede uma crítica às premissas dos modelos ambientais. Como visto anteriormente, a visão estratégica ambiental inicia a análise da competitividade organizacional por meio do ambiente competitivo e das forças externas que afetam a dinâmica da empresa e, somente em seguida, apresenta o diagnóstico sobre a escolha da estratégia organizacional e dos recursos necessários para sua implementação. Por conseguinte, estudos que utilizam tal abordagem partem de dois pressupostos teóricos: (i) empresas de uma mesma indústria, ou grupo estratégico, possuem ou controlam recursos de maneira idêntica e por isso tenderiam a adotar as mesmas estratégias; (ii) tais recursos são perfeitamente móveis entre as empresas (BARNEY, 1986). Isso significa afirmar que os recursos disponíveis em dada indústria estariam homogeneamente distribuídos entre as empresas pertencentes àquela indústria e que no caso de existência de diferenças, tal heterogeneidade se manifestaria durante um curto prazo de tempo (BARNEY, 1991). Empiricamente, as análises dos modelos ambientais assumem como pressuposto que as empresas de uma indústria podem transacionar recursos estratégicos irrestritamente entre si ao ponto de se tornarem semelhantes.

Por outro lado, com o intuito de aumentar a ênfase nas características internas das firmas e eliminar as restrições impostas pelas premissas dos modelos ambientais, a VBR assume as duas seguintes premissas: (i) empresas de uma mesma indústria, ou grupo, podem ser heterogêneas no que tange aos recursos que controlam; (ii) recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas e, portanto, a heterogeneidade existente pode ser duradoura (BARNEY, 1991). Percebe-se que tais premissas não eliminam ou rejeitam as premissas dos modelos ambientais, apenas funcionam como forma de relaxá-las ou flexibilizá-las.

Portanto, a VBR postula que a fonte de vantagem competitiva advém justamente das diferenças de dotação de recursos existentes entre empresas geradas principalmente pela imperfeição de mercado e da dificuldade de transferência de tais recursos entre firmas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Isso significa que, na prática, empresas são únicas em relação às bases de recursos que controlam (COLLIS; MONTGOMERY, 2008) e que diferenças podem perdurar no longo prazo, garantindo assim a criação de vantagens competitivas sustentáveis por parte daquelas com melhor dotação de recursos, capacidades e competências (BARNEY, 1991). Neste sentido, a trajetória de experiências vividas pela empresa desempenha papel

importante no desenvolvimento e acumulação de recursos estratégicos, já que estes dificilmente estão disponíveis para aquisição no mercado (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989).

Nota-se que a VBR é um arcabouço teórico determinístico (GODFREY; GREGERSEN, 1997), pois vê a vantagem competitiva como resultado da gestão de recursos internos à firma. Percebe-se também que o interesse central deste arcabouço teórico é encontrar o alinhamento entre recursos, lucratividade e vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991). Neste sentido, as premissas da VBR sustentam a hipótese de que não é possível alcançar vantagem competitiva sustentável em um ambiente de distribuição homogênea de recursos e alta mobilidade dos mesmos entre as firmas, uma vez que levaria ao cenário de inexistência de qualquer tipo potencial de barreira de entrada ou mobilidade em uma indústria (BARNEY, 1991).

Quadro 2 – Abordagem Ambiental e VBR: premissas e fontes de vantagem competitiva

Corrente teórica	Premissas	Fonte de vantagem competitiva
Abordagem Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos homogeneamente distribuídos entre firmas • Mobilidade perfeita de recursos perfeita entre firmas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da indústria • Posicionamento estratégico
Visão Baseada em Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos heterogeneamente distribuídos entre firmas • Mobilidade imperfeita de recursos entre firmas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos

Fonte: Adaptado de Porter (1980) e Barney (1991)

O Quadro 2 apresenta uma síntese comparativa entre as premissas e fontes de vantagem competitiva da abordagem ambiental e da VBR no campo da gestão estratégica. Nesta tese, são adotadas as premissas da VBR, pois entende-se que uma empresa é formada por conjuntos de recursos únicos e de difícil mobilidade e que, portanto, podem explicar por que algumas companhias se internacionalizam e outras não. Se a conjuntura da indústria, por um lado, possibilita estimar as condições e a margem de rentabilidade; por outro, são os recursos internos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991) e acessíveis (SANCHEZ; HEENE, 1997) à firma que direcionaram suas intenções estratégicas e ambições internacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1989). A seguir são apresentados e discutidos os conceitos de recursos, capacidades e competências.

3.2. Definindo Recursos

Os termos “recurso”, “capacidade” e “competência” são frequentemente empregados nos estudos de gestão estratégica de maneira genérica e nebulosa, ao ponto de não existir consenso entre tais conceitos no campo acadêmico e empresarial. Imprecisões nas definições geram inconsistências teóricas e ambiguidades na operacionalização dos termos (EDEN; ACKERMANN, 2010; RAY; RAMAKRISHNAN, 2006; RUGMAN; VERBEKE, 2002). Grande parte desta confusão pode ser atribuída ao clássico artigo de Barney (1991) citado anteriormente, quando recurso foi definido como sendo

[...] todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc. controlados pela firma que habilitam-na a conceber e implementar estratégia que aumente sua eficiência e efetividade. Na linguagem dos analistas estratégicos tradicionais, recursos da firma são as forças que a firmas podem usar para conceber e implementar suas estratégias [...] (BARNEY, 1991, p. 101).

Da forma com que foi formulada, a definição de recurso de Barney (1991) se equipara ao conceito vantagem de propriedade (*ownership advantage*) de Dunning (1977), uma vez que concentra um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui, controla ou acessa para pôr em prática uma estratégia que resulte em vantagem competitiva (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Por definição, portanto, ativos que não são utilizados na implantação de uma dada estratégia não podem ser classificados como recursos (SANCHEZ, 2008). Em outras palavras, todo recurso é um ativo, mas nem todo ativo é considerado um recurso. Pela definição mais aceita entre pesquisadores e gestores, capacidades e competências são englobadas no conceito de recurso, embora exista diferença sutil entre os termos capaz de distingui-los (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006). Distinção esta que será tratada nesta seção.

Dois outros pontos merecem ser destacados. O primeiro trata do objetivo da teoria. Se um recurso é o elemento central da VBR e, portanto, a fonte de vantagem competitiva das empresas (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), o objetivo central desta tese é identificar os recursos, mais especificamente as competências, para a internacionalização de frigoríficos brasileiros. O segundo trata de questões de propriedade dos recursos. Como visto anteriormente, a empresa não necessita ser proprietária, mas sim ter controle ou acesso aos recursos necessários para implementação de estratégias que respondam às demandas e oportunidades de mercado (PREVOT, 2008). Este segundo caso, conforme será melhor discutido no próximo capítulo, é extremamente relevante nas análises do agronegócio, dada a

necessidade de coordenação entre os agentes e dependência de questões ambientais específicas (BATALHA; SILVA, 2007). A combinação desses dois pontos é central para este trabalho, pois é de onde se espera identificar as características distintas das cadeias agroalimentares em que as multinacionais estão inseridas.

Empiricamente, segundo Barney (1991), recursos se manifestam de maneira tangível ou intangível, podendo ser classificados em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. Capital físico engloba tecnologias físicas, instalações industriais, equipamentos, acesso à matéria-prima e localização. Capital humano envolve todas as características relacionadas às pessoas da empresa, dentre elas o relacionamento interpessoal, experiência, treinamento, ideias, etc. Por fim, recursos de capital organizacional incluem a estrutura organizacional, questões de planejamento formal e informal, controle, coordenação e relações informais entre grupos e empresas. Molloy et al. (2011), por outro lado, propõem a separação entre recursos relacionais, dos quais se incluem capital social, redes de relacionamentos, fornecedores e contratos formais e informais; recursos humanos, tendo como exemplo o capital humano, habilidade, experiência, comprometimento, inteligência, educação, entre outros; e recursos organizacionais, tais como reputação, capacidades, clima e cultura organizacionais, orientação estratégica, governança corporativa, entre outros.

Não é possível identificar um consenso de uma tipologia para definir os recursos da empresa, salvo a classificação mais incipiente que os define como sendo ativos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984). É possível afirmar, todavia, que a tipologia e número de classificações variam de acordo com o nível de detalhamento que se pretende fazer. Nota-se também que grande parte das categorias criadas pelos teóricos é destinada a acomodar recursos intangíveis, que embora sejam de difícil mensuração e contabilização no balanço patrimonial (FERNÁNDEZ; MONTES; VÁZQUEZ, 2000; GALBREATH, 2005; HALL, 1992), são os que tendem a gerar vantagem competitiva no longo prazo. Isso ocorre devido ao fato de os recursos intangíveis serem de difícil replicação, deterioração, mobilidade e poderem ser utilizados simultaneamente por várias áreas da empresa (MOLLOY et al., 2011).

Diversos exemplos de ativos intangíveis geradores de vantagem competitiva sustentável são descritos na literatura, tais como: habilidades gerenciais, processos organizacionais, rotinas, informação e conhecimento no processo de implementação de estratégias de geração de valor (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; COLLIS; MONTGOMERY, 2008), aprendizado organizacional, capacidades de inovação, produção e

mercadológica (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001) e cultura organizacional (COLLIS; MONTGOMERY, 2008; FERNÁNDEZ; MONTES; VÁZQUEZ, 2000; HALL, 1992). Há também aqueles tipos de ativos dos quais a empresa goza de proteção legal, como patente, marca registrada, direito autoral, registros de *design*, contrato, segredo comercial, entre outros (HALL, 1992). Para classificar este tipo de recurso, Hall (1992) propôs um *framework* estruturado em torno dos diferenciais de capacidade (funcional, cultural, posicional e regulatório) em “ativos ou habilidade/competência” e “dependente ou independente de pessoas”. É comum, no entanto, que a identificação de recursos estratégicos seja feita de maneira mista, ou seja, listando recursos tangíveis e intangíveis com suas respectivas nomenclaturas (GRANT, 1991; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003a; SANCHEZ, 2001).

Independente da tipologia utilizada é importante ressaltar que recursos que geram vantagem competitiva sustentável em um setor podem ser fonte de desvantagens em outros (BARNEY, 1991). Seguindo a mesma lógica, entende-se que recursos que podem fortalecer o processo de internacionalização de empresas em determinada cadeia podem não ser os mesmos em outras. De acordo com os princípios da VBR, para que um recurso seja qualificado como fonte de vantagem competitiva sustentável é necessário que ele preencha simultaneamente quatro pré-requisitos básicos: (i) deve gerar valor (V), no sentido de explorar oportunidades e neutralizar fraquezas; (ii) deve ser raro (R) entre atuais e possíveis concorrentes; (iii) ser imperfeitamente imitável (I); e (iv) não haver substitutos (N) estratégicos disponíveis (BARNEY, 1991). O *framework* proposto por Barney ficou conhecido entre os acadêmicos como VRIN.

De acordo com Barney (1991), a primeira pergunta que o gestor deve se fazer ao analisar um recurso é: este recurso gera valor para a empresa? A definição de um recurso valioso, embora seja, até certo ponto, vaga e de difícil mensuração (BARNEY; MACKKEY, 2005; PRIEM; BUTLER, 2001), é entendida, de maneira empírica, pelo potencial de implementar estratégias que aumentem a eficiência e eficácia da organização, capaz de explorar as oportunidades e minimizar as fraquezas (BARNEY, 1991; GRECO; CRICELLI; GRIMALDI, 2013). O valor de um recurso pode ser entendido também em relação à contribuição para a produção de um bem desejado pelo cliente (COLLIS; MONTGOMERY, 2008). Embora esta definição seja problemática, pois requer julgamento externo à organização (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; PRIEM; BUTLER, 2001), ela é

fundamental, no sentido de que o ambiente mercadológico e o nível de maturidade da indústria que a organização está inserida determinarão o nível de importância do recurso (BARNEY, 2001; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001). Schmidt e Keil (2013) salientam a dificuldade do corpo executivo das organizações em identificar e selecionar *ex ante* do resultado gerado o recurso. Neste trabalho, um recurso somente terá valor quando for capaz de possibilitar a internacionalização da empresa. Vale ressaltar que a identificação do mesmo será balizada de acordo com os estudos de caso realizados, ou seja, *ex post* ao processo de expansão internacional das companhias.

A segunda condição essencial de um recurso estratégico está relacionada à raridade. A raridade a que se refere Barney (1991) não está relacionada exclusivamente ao recurso em si, mas à estratégia gerada por meio da utilização do mesmo. O autor define um recurso raro como sendo aquele capaz de gerar vantagem competitiva sustentável ao “implementar uma estratégia de criação de valor não simultaneamente implementada por um grande número de outras firmas” (BARNEY, 1991, p. 106). Para que produza resultados acima dos concorrentes, o recurso, portanto, deve ser escasso (SCHMIDT; KEIL, 2013) ou único (WERNERFELT, 1984). Como não existe um delineamento em relação à quantidade máxima de competidores que possivelmente possam possuir tal recurso e que apenas algumas poucas empresas adotam uma estratégia de internacionalização, entende-se que todo recurso que possibilite a expansão internacional é considerado raro.

Para ser considerado fonte de vantagem competitiva sustentável, um recurso necessita ser, além de valioso e raro, também imperfeitamente imitável (BARNEY, 1991). Por definição, um recurso imperfeitamente imitável deve atender a uma ou mais condições a seguir. A primeira diz respeito à condição histórica única (BARNEY, 1991) da firma. Neste sentido, entende-se que existe certa dependência de trajetória (*path dependency*) intrínseca ao desenvolvimento de um recurso estratégico, ou seja, o processo de aprendizado e acumulação de experiências influenciam diretamente seu desenvolvimento (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; SANCHEZ; HEENE, 1997). Esta característica vai ao encontro do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) apresentado no capítulo anterior, uma vez que ressalta a importância da experiência e aprendizado no desenvolvimento de recursos e competências únicas (GODFREY; GREGERSEN, 1997; PENROSE, 1959). A curva de experiência da empresa, ou economia de experiências (GRANT, 1991), ditará o ritmo de desenvolvimento e o grau de dificuldade de imitação, seja pelo seu nível de complexidade ou

custo de replicação ou aquisição via mercado (BARNEY, 1991; BARNEY; MACKEY, 2005).

Outra característica que torna um recurso imperfeitamente imitável é a sua ambiguidade causal (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 2008). A razão pela qual um recurso com características casualmente ambíguas seria fonte de vantagem competitiva sustentável se dá pela dificuldade de os próprios gestores das empresas entenderem o porquê e como um recurso gera retornos superiores ao dos concorrentes (BARNEY, 1991). Recursos casualmente ambíguos são compostos normalmente por ativos intangíveis, como capacidades organizacionais, por exemplo (COLLIS; MONTGOMERY, 2008), e por isso a difusão de conhecimento entre empresas seria imperfeita a ponto de garantir vantagem competitiva sustentável (SANCHEZ, 2008).

A terceira causa da imitabilidade imperfeita de um recurso advém da complexidade social que o permeia (BARNEY, 1991). Barney sustenta esta hipótese apontando para o fato de que ativos tangíveis dificilmente serão fonte de vantagem competitiva de longo prazo, dada a facilidade de aquisição, diferente, por exemplo, da cultura organizacional, relações sociais, tradições, etc., que possibilitam a exploração máxima dos potenciais das estratégias postas em prática. Barney (1986) concluiu que recursos socialmente complexos tendem a despender mais tempo e capital do que recursos não socialmente complexos, dificultando, portanto, a replicação por parte dos concorrentes.

A última condição necessária para que um recurso possa ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável está relacionada com a inexistência de recursos estratégicos substitutos, uma vez que dois recursos isolados não podem produzir estratégias equivalentes (BARNEY, 1991). Um recurso estratégico somente gerará vantagem competitiva de longo prazo se também for valioso, raro e imitável. A substituição pode tomar duas formas: a primeira diz respeito à substituição por recurso idêntico; já a segunda acontece quando diferentes recursos, ou conjunto de recursos, possibilitam a implementação de estratégias semelhantes (BARNEY, 1991). Desta forma, esta condição, que remete a uma das forças competitivas do Modelo Cinco Forças (PORTER, 1980), pode ser avaliada de acordo com o grau de semelhança que um possível recurso substituto pode desempenhar (BARNEY, 1991).

As classificações apresentadas nos parágrafos anteriores seguindo os pressupostos do *framework* VRIN (BARNEY, 1991) têm sido amplamente utilizadas por teóricos e gestores

ao longo dos anos, dada a facilidade de assimilação dos conceitos e a relação com a geração de vantagem competitiva sustentável. Em artigo publicado posteriormente, Barney (1995) propõe uma alteração em seu próprio *framework*, como forma de aperfeiçoá-lo às novas necessidades teórico-empíricas, incorporando a dimensão organização (O) no lugar da dimensão não substituto (N), passando de VRIN para VRIO. No trabalho de 1995, Barney, implicitamente, reconheceu que, por definição, um recurso valioso, raro e imitável já seria de difícil substituição. Em relação à dimensão organização, o foco estava na apropriação de valor gerado pelo recurso analisado por parte da empresa. Neste sentido, as quatro perguntas fundamentais do *framework* VRIO de Barney (1995) seriam: (i) questão do valor (V) – o recurso analisado adiciona valor a ponto de propiciar a exploração de oportunidades e/ou neutralizar ameaças? (ii) questão da raridade (R) – quantas empresas concorrentes possuem tal recurso valioso? (iii) questão da imitabilidade imperfeita (I) – uma empresa concorrente sofreria desvantagem financeira para adquirir um recurso similar valioso e raro? (iv) questão de organização (O) – a firma está organizada adequadamente para explorar todo potencial competitivo do recurso analisado?

A despeito das relevantes contribuições teóricas e empíricas advindas de inúmeros trabalhos publicados sobre VBR, cabe ressaltar algumas das principais críticas feitas ao longo de sua existência. Argumentos sólidos a respeito das falhas da VBR proposta por Barney (1991) podem ser encontrados no trabalho intitulado “*Is the Resource-Based for Strategic Management Perspective Research?*”, de Priem e Butler (2001). No trabalho, os autores criticam, entre outros, a redundância dos argumentos da VBR, que segundo os autores tornam-nos tautológicos e, portanto, não passíveis a testes empíricos; a imprecisão da relação entre vantagem competitiva e os múltiplos tipos de recursos; a relação exógena atribuída à dimensão valor; e o baixo valor prescritivo da abordagem teórica. Para Sanchez (2008), as críticas podem ser sintetizadas em três categorias: (i) enigma do valor; (ii) problema da tautologia na identificação de recursos; (iii) ausência de uma cadeia de causalidade. Barney (2001) foi convidado a se posicionar sobre as críticas feitas por Priem e Butler (2001) na mesma edição da revista *Academy of Management Review*. Barney reconhece suas falhas, principalmente em relação à definição de valor e ao problema da tautologia, sugerindo alternativas de como contorná-las.

Outras críticas plausíveis feitas por pesquisadores, essenciais para o delineamento deste trabalho, estão relacionadas à própria definição da natureza do recurso e ao serviço

gerado (SANCHEZ, 2006; WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013), e não pela posse ou acesso ao mesmo (COLLIS, 1994; PRIEM; BUTLER, 2001; SANCHEZ; HEENE, 1997). Neste trabalho, entende-se, como já exposto anteriormente, que recursos não necessariamente precisam ser específicos à firma, mas podem estar disponíveis no ambiente no qual a empresa está inserida. Esses recursos, chamados também de recursos acessíveis (SANCHEZ; HEENE, 1997), recursos da cadeia de suprimentos (JIN; EDMUNDS, 2015) ou recursos da rede (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003a) são centrais neste trabalho e admitirão uma definição pertinente ao escopo da análise. Conforme apresentado o capítulo 4, estes recursos serão classificados como recursos da cadeia produtiva. Neste sentido, entende-se que o recurso por si só não garante a geração de vantagem competitiva, mas sim a gestão integrada e eficiente de um ou conjunto de recursos (SIRMON et al., 2011). As características apresentadas anteriormente criam um *gap* teórico interessante e pouco discutido na área de gestão estratégica: a relação entre a habilidade da firma em coordenar recursos acessíveis e vantagem competitiva (SANCHEZ; HEENE, 1997). Nesta tese, portanto, o foco está na relação entre recursos e a formação de competências para a internacionalização.

Além das duas categorias de recursos citadas anteriormente (estratégicos e acessíveis), há um terceiro grupo, central nas discussões sobre competência empresarial, porém amplamente ignorados pelos teóricos da VBR. Este grupo chamado de recursos comuns (*common/ordinary resources*) (SANCHEZ, 2006; WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013) é composto por recursos que não preenchem todos os critérios VRIN/VRIO (WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013), mas que são utilizados para o alcance de vantagem competitiva, ou internacionalização, neste caso. Recursos comuns são aqueles que podem gerar valor quando gerenciados de maneira eficiente, mas que estão disponíveis à vasta maioria das empresas concorrentes (WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013), estabelecendo, no máximo, paridade competitiva em relação aos competidores (BARNEY, 1995). Como exemplo, tem-se a *internet* e aparelhos telefônicos. Estes recursos ordinários poderão compor parte um sistema de telecomunicação complexo, que, por sua vez, garantirá a geração de vantagem competitiva para dada empresa (SANCHEZ, 2006).

Do mesmo modo, não ter acesso ou controle a tais recursos (ex: certificação, conhecimento explícito, etc.) pode gerar uma desvantagem competitiva (WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013) capaz de impedir, por exemplo, o processo de internacionalização. Um quarto grupo, que não será objeto de análise desta tese, mas merece ser destacado, está

relacionado a recursos negativos (*junk resources*). Estes recursos são amplamente transacionados no mercado, porém seus retornos tendem a ser inferiores ao custo de aquisição (WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013). São exemplos deste tipo de recurso um sistema de informação custoso, porém não adaptado às necessidades da empresa, um maquinário defasado etc.

Nesta tese, um recurso deve ser entendido como qualquer tipo de ativo (tangível ou intangível) que a empresa possui ou pode acessar externamente para implementar sua estratégia de internacionalização. A Figura 3 apresenta uma representação esquemática da definição acima. Percebe-se, entretanto, que o processo de internacionalização inicia-se com a intenção estratégica, ou seja, com a ambição de vencer e conquistar a liderança global (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

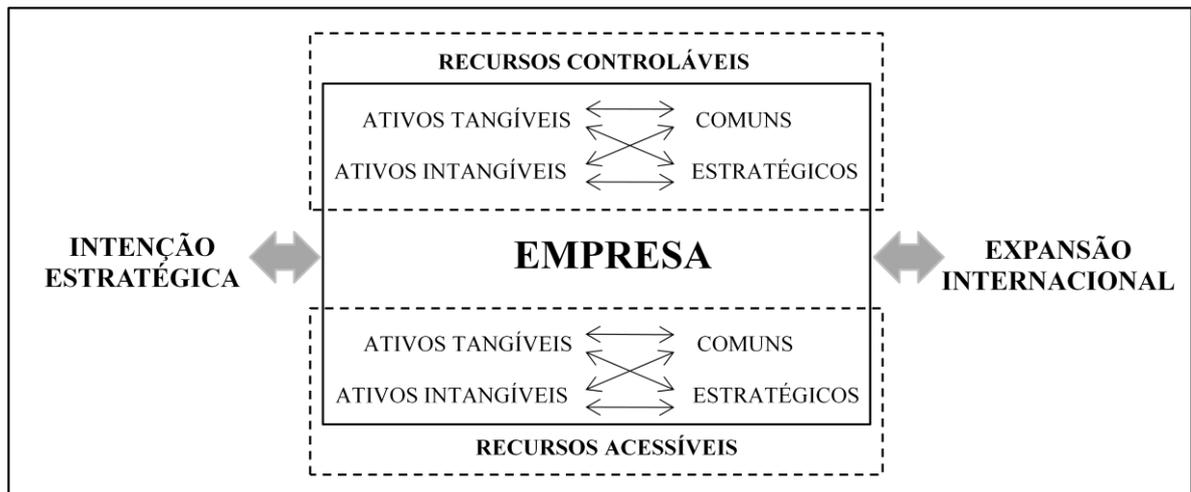


Figura 3 - Representação entre intenção estratégica, recursos da empresa e internacionalização
 Fonte: Elaborado pelo autor

O aprofundamento das discussões a respeito da definição e o papel dos recursos como fonte de vantagem competitiva levaram à lapidação dos conceitos e a evolução teórica da VBR. Os principais avanços teóricos nesta linha de pesquisa se deram a partir de discussões sobre os serviços gerados pela combinação de recursos e não somente a sua posse. As contribuições dos desdobramentos da teoria, ao mesmo tempo em que pôs em xeque a VBR, deu origem a outras duas vertentes teóricas que tem ganhado destaque na área da estratégia nas duas últimas décadas: a abordagem sobre capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) (DOSI; NELSON; WINTER, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e a visão baseada em competência (SANCHEZ, 2006; SANCHEZ; HEENE, 1997).

3.3. Definindo Capacidade

Como pode ser notado, o uso do termo capacidade é recorrente nas discussões da VBR. Para nativos da língua portuguesa a atenção no emprego da palavra capacidade deve ser redobrada, dado que seu significado é ambíguo, sendo seu uso dependente do contexto na qual está inserida. No dicionário da língua portuguesa Aurélio, capacidade tem duas conotações: (i) de volume e (ii) de aptidão. Em inglês, a distinção entre os dois significados é facilitada já que capacidade no sentido de volume é *capacity*, ao ponto que capacidade no sentido de aptidão é *capability*. Esta seção, todavia, discutirá e apresentará um conceito de capacidade no sentido de aptidão, pois existe certo “enigma” em sua definição que impede a formação de consenso entre pesquisadores a respeito de uma definição universal, mesmo na literatura internacional especializada sobre o tema (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006).

Em trabalhos baseados na abordagem da VBR há outra distinção a ser feita no que tange à definição de capacidade, a qual é primordial para o entendimento deste trabalho. Se recursos são as forças competitivas de uma empresa, dentre as quais se incluem suas capacidades (BARNEY, 1991; BARNEY; MACKAY, 2005), é possível inferir que toda capacidade resulta de um ou mais recursos, porém o oposto não é verdadeiro. A afirmação acima é comprovada pela seguinte afirmação: “As capacidades de uma firma são o que ela faz como resultado de um conjunto de recursos trabalhando em conjunto” (GRANT, 1991, p. 120). Na verdade, esta distinção reforça a hipótese citada na seção anterior de que uma empresa de posse de diversos recursos estratégicos pode não alcançar desempenho superior a sua concorrência se a mesma não estiver apta a desempenhar atividades requeridas pelo mercado (ANDERSÉN, 2011). É preciso ponderar também o fato de que capacidades podem se referir a diversos objetos, embora as capacidades aqui citadas tratem de capacidades organizacionais (COLLIS, 1994; DOSI; NELSON; WINTER, 2001).

O desenvolvimento de uma capacidade se inicia a partir da identificação de um objetivo organizacional previamente identificado (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), ou seja, é a atividade meio para a implementação de estratégias, preenchendo a lacuna entre intenção e resultado (DOSI; NELSON; WINTER, 2001). Uma capacidade, portanto, depende da “[...] utilização de recursos, usualmente em combinação, usando processos organizacionais, para alcançar um fim desejado” (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, p. 35). Neste sentido, a gestão coordenada dos recursos que uma empresa possui ou controla passa ser o foco das discussões. Empresas com recursos escassos podem ser mais capazes de realizar uma determinada

atividade do que empresas melhores dotadas de recursos. Sendo assim, a análise sobre as capacidades de uma empresa requer, primeiramente, a identificação dos recursos que as constroem. Uma identificação funcional das capacidades de uma firma pode ser feita por meio da listagem das atividades que a mesma desempenha (GRANT, 1991).

O desenvolvimento de estratégias depende, portanto, do desenvolvimento de capacidades organizacionais que, por sua vez, tendem a evoluir ao longo do tempo. Esta evolução se dá pela repetição de rotinas internalizadas pelos funcionários na coordenação dos recursos disponíveis. Recursos, portanto, são blocos de construção de rotinas, que, por sua vez, são a espinha dorsal das capacidades (DOSI; NELSON; WINTER, 2001). Helfat e Peteraf (2003) teorizaram sobre a dinâmica das capacidades ao apresentarem o conceito de ciclo de vida da capacidade (*capability lifecycle*). No trabalho, os autores sugerem a existência três estágios ao do ciclo de vida de uma capacidade, sendo eles: (i) estágio de criação; (ii) estágio de desenvolvimento; e (iii) estágio de maturidade. A seguir é feito o detalhamento sequencial do desenvolvimento de uma capacidade de acordo com Helfat e Peteraf (2003).

No estágio de criação, o primeiro desdobramento se inicia com a identificação de um objetivo organizacional por meio de grupos de indivíduos, que possuem capital humano, capital social e cognição. A organização e delimitação de atribuições individuais ao longo do ciclo de vida são normalmente feitas por um indivíduo capaz de liderar a equipe. Já nesta fase são criadas fontes heterogêneas capazes de distinguir empresas e suas estratégias competitivas (HELFAF; PETERAF, 2003). Já em seguida, no estágio de desenvolvimento, são pensadas *ex ante* as alternativas plausíveis, assim como os direcionamentos estratégicos, para o alcance do objetivo previamente identificado. Não obstante, é também nesta etapa que a combinação de outros recursos passa a ser testada empiricamente pelo modo “aprender fazendo” (*learning-by-doing*). O processo de coordenação de atividades também passa a ser essencial nesta etapa, já que algumas alternativas podem gerar resultados positivos, enquanto outras podem gerar resultados nulos ou negativos. A combinação de recursos e processos (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992) é desenvolvida e a capacidade segue para o estágio de maturação. Cabe ressaltar que não é incomum que capacidades não atinjam sua máxima eficácia, dada à racionalidade limitada dos participantes (ANDERSÉN, 2011) e de outros recursos à disposição da empresa.

No estágio de maturidade é onde a capacidade passa a ser enraizada na firma por meio da criação de rotinas organizacionais. A internalização dessas rotinas gera uma memória das

repetições a ponto de resultar em ambiguidade causal (BARNEY, 1991; LEI; HITT; BETTIS, 1996), tornando-se, de fato, em uma vantagem específica da firma, e, portanto, de difícil replicação por outras empresas. Por ser altamente dependente do contexto em que está inserida, assim como das necessidades específicas nas quais foram idealizadas, uma capacidade não pode ser adquirida no mercado. O que irá determinar sua manutenção dentro da organização é o evento de seleção, que pode ser tanto evento interno ou externo à empresa.

A partir de dado um dado evento de seleção, Helfat e Peteraf (2003) identificaram outros seis possíveis caminhos que uma capacidade pode tomar. Um evento que transforma completamente as condições de competição com as quais a empresa desenvolveu uma capacidade pode levá-la a ter de “aposentar” tal capacidade. Neste caso, a capacidade nem chega a alcançar o estágio de maturidade, sendo descartada totalmente das possibilidades de realização da firma. Um segundo caminho no ciclo de vida de uma capacidade concerne à replicação. Neste caso, devido a uma ameaça ou oportunidade identificada, a empresa pode empregar a mesma capacidade desenvolvida em outro mercado, reduzindo os custos de desenvolvimento, porém sem perdas ou aumentos da qualidade da capacidade. Esta alternativa, no entanto, pode gerar resultados pouco sedutores, uma vez que quanto maior a distância psíquica entre mercados, maior as incertezas (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Em outras palavras, a simples replicação de uma capacidade desenvolvida em um mercado e aplicada em outro pode não alcançar as expectativas estimadas pela companhia.

Um evento de seleção pode levar também ao surgimento de um terceiro caminho composto de capacidades mais complexas, sendo elas: capacidade de renovação, redirecionamento ou recombinação. A renovação de uma capacidade ocorre quando as condições de mercado se alteram sensivelmente a ponto de inviabilizar sua continuidade. Neste caso, a empresa precisa se adequar às novas exigências impostas para renovar parcial ou integralmente uma devida capacidade. Na mesma linha de desenvolvimento, existe a possibilidade de redirecionamento de uma capacidade. Este caso se assemelha à alternativa de replicação, contudo, algumas alterações são feitas para adequar às condições do novo mercado que a empresa irá operar. Por fim, quando uma capacidade for empregada em um mercado geográfico distinto, porém em setor relacionado, a empresa acaba optando por realizar uma recombinação de suas capacidades. A discussão sobre o ciclo de vida de uma capacidade (HEL FAT; PETERAF, 2003) apresentada anteriormente pode ser esquematicamente ilustrada pela Figura 4.



Figura 4 - Estágios e ramificações do ciclo de vida de uma capacidade

Fonte: Adaptado de Helfat e Peteraf (2003, p. 1003 e p. 1005)

A discussão sobre capacidade aqui apresentada servirá de alicerce para discutir e definir o conceito de competência, foco central do trabalho. Logo, neste trabalho, entende-se capacidade organizacional como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis complexamente atrelados por meio de rotinas para alcançar uma dada finalidade. A definição proposta e esquematicamente apresenta na Figura 4, portanto, é mais uma tentativa, entre as diversas encontradas na literatura (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; DOSI; NELSON; WINTER, 2001; GRANT, 1991; RAY; RAMAKRISHNAN, 2006; SANCHEZ, 2004), de estabelecer uma lógica racional entre recursos e capacidades e competências. Não obstante, o conceito proposto, resultado de sólida revisão de literatura, visa contribuir para o avanço das discussões da VBR, evitando erros conceituais e, principalmente, a utilização intercambiável entre capacidades e competências (BOGNER; THOMAS; MCGEET, 1999).

3.4. Definindo Competência

A identificação das competências que contribuem para a internacionalização de empresas agroalimentares brasileiras pressupõe o entendimento prévio das definições de recursos e capacidades. Tanto na geração de vantagem competitiva sustentável quanto no processo de internacionalização, conforme será apresentado a seguir, a relação entre os três

constructos não deve ser entendida de maneira sequencial, embora esta lógica seja defendida por alguns teóricos (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006; SANCHEZ, 2006). O entendimento destes conceitos e de suas fundações se torna ainda mais relevante quando um termo é equiparado a outro, sendo capacidade e competência o caso mais comum (BOGNER; THOMAS; MCGEET, 1999; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003b). A falta de zelo no trato de conceitos-chave resulta, muitas vezes, na disseminação de equívocos conceituais no meio acadêmico, expandindo-os logo em seguida para o ambiente de negócios. Se para Sócrates “o início da sabedoria é a definição de termos”, o principal objetivo desta seção é discutir e propor uma definição para competência organizacional que possa subsidiar o desenvolvimento do trabalho.

Muito antes de ser empregado no âmbito da organização, o conceito de competência vem sendo empregado no âmbito do indivíduo, conforme evidenciam os resultados de busca em bases de dados acadêmicas. Um indivíduo competente, por exemplo, é aquele que desempenha bem sua função, atingindo e mantendo uma posição de trabalho relativamente elevada (KORMAN et al., 1971). No contexto de estratégico organizacional, o termo competência foi empregado pela primeira vez, segundo Ray e Ramakrishnan (2006) e Mills, Platts e Bourne (2003b), na obra “*Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*” de Philip Selznik por meio de uma variação do conceito. Com o foco no papel do líder como meio de moldar a instituição, o autor teorizou, entre outras, sobre a formação de um caráter organizacional como sendo uma competência distintiva (*distinctive competence*). Na concepção de Selznik (1957), portanto, uma competência distintiva pode ser definida como uma forma peculiar de comprometimento organizacional para alcançar propósitos e programas específicos.

Competência distintiva também pode ser entendida como aquilo que uma organização faz particularmente bem, segundo Andrews (1971 apud RAY; RAMAKRISHNAN, 2006, p. 4). Em estudo conduzido com executivos de alto escalão, Reimann (1982, p. 325), por outro lado, definiu competência como sendo o “potencial de ser efetivo em termos de crescimento e sobrevivência”. De certa forma, os conceitos da década de 1970 e 1980 sobre competência e competência distintiva lançavam luz sobre a relação entre comprometimento e efetividade no cumprimento de uma atividade específica. Não obstante, é possível observar também que as duas definições não apresentam distinção significativa capaz de segregá-las.

Com o surgimento da VBR na primeira metade da década de 1980 (WERNERFELT, 1984), a utilização do termo competência volta a receber enorme atenção em estudos ligados à estratégia organizacional com o desenvolvimento da própria teoria na década seguinte (BARNEY, 1991), mas, principalmente, quando Prahalad e Hamel (1990) publicam o renomado trabalho “*The Core Competence of the Corporation*” na *Harvard Business Review*. No trabalho, Prahalad e Hamel discutem e apresentam, conforme sugere o título do manuscrito, uma nova variação do conceito de competência, totalmente inovador do ponto de vista prático e teórico. Segundo os autores, competências essenciais são formas de aprendizados coletivos que proporcionam a coordenação e comprometimento de múltiplas habilidades produtivas e tecnológicas de uma organização. Os autores ainda realçam o fato de que, diferentemente de ativos físicos que se deterioram ou se depreciam ao longo do tempo, competências se tornam melhores quando postas em prática pela empresa. Todavia, ao mesmo tempo em que precisam ser usadas e desenvolvidas, competências precisam ser nutridas e protegidas para gerarem os resultados esperados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Assim como a VBR, a abordagem de competência essencial sugere que a competição das empresas em nível global se dá por meio de uma visão *inside-out*, embora o foco central esteja no desenvolvimento de competências e não na posse ou controle de recursos estratégicos. De acordo com os parâmetros de Prahalad e Hamel (1990), ao menos três condições devem ser satisfeitas para identificar uma competência essencial, a saber:

- Necessita gerar acesso potencial a uma série de mercados;
- Deve contribuir significativamente para alcançar as necessidades do cliente em relação ao produto final;
- Deve ser difícil de imitação pelas empresas concorrentes.

Estas restrições a respeito da classificação de uma competência essencial fazem com que a lista de competências de uma organização seja relativamente reduzida, ao contrário do número de suas capacidades. Esta, portanto, é a primeira pista para diferenciar competência e capacidade. A abordagem de competência também lança luz sobre decisões estratégicas no que concerne às decisões de fazer ou comprar (*make-or-buy decision*) da organização. Neste quesito, discute-se a importância de a empresa analisar com clareza suas aptidões e competências, alertando para o risco de renunciá-las em detrimento da competição baseada em custos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Cabe destacar que o conjunto de empresas que

serviu de base para a construção do arcabouço teórico baseado em competência distingue-se significativamente das que compõem este estudo. O estudo de Prahalad e Hamel (1990) foi baseado em empresas de alta tecnologia de setores industriais altamente dinâmicos e complexos (Quadro 3), enquanto neste estudo a amostra está restrita a empresas de relativa baixa tecnologia de um setor econômico maduro do ponto de vista do seu ciclo de vida.

Quadro 3 - Exemplos de competências essenciais em empresas de alta tecnologia

Empresa	Competência essencial
JVC	Coordenação de tecnologias e habilidades produtivas
Philips	<i>Expertise</i> em mídia óptica
Casio	Harmonização do <i>know-how</i> em miniaturização, <i>design</i> de microprocessador, material científico e revestimento de precisão ultrafino
Canon	Integração de tecnologias ópticas, microeletrônica e mecânica de precisão
Black & Decker	Competência em <i>design</i> e manufatura de motores elétricos pequenos

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel (1990)

Complementarmente à proposta de identificação direta de competências essenciais por meio da satisfação das três condições propostas por Prahalad e Hamel (1990), Collis e Montgomery (2008) sugerem a desagregação das competências essenciais em suas partes menores (recursos e capacidades). A desagregação, segundo Collis e Montgomery, é importante devido à dificuldade de mensuração de algumas competências desempenhadas pelas empresas e seus concorrentes, uma vez que gastos por si só com funções mercadológicas e/ou P&D, por exemplo, podem não conferir a real situação dos resultados dos esforços em desenvolvimento de competências. Portanto, neste trabalho busca-se fazer a junção destas duas metodologias de análise (micro e meso) como forma de aumentar a robustez dos diagnósticos realizados na identificação de competências essenciais de empresas da indústria de frigoríficos.

Competências essenciais estão em processo dinâmico de desenvolvimento via processos de aprendizados organizacionais que geram resultados efetivos (FLEURY; FLEURY, 2003; LEI; HITT; BETTIS, 1996). A razão pela qual isso acontece é que, quando se compete por meio de competências, o concorrente pode até copiar aquilo que já foi feito, mas dificilmente poderá copiar aquilo que poderá ser feito ou criado. Isso acontece porque o desenvolvimento de competências resulta de processos que envolvem comprometimento e aprendizado organizacionais de longo prazo (BARALDI et al., 2012; LEI; HITT; BETTIS,

1996) que têm relação intimamente associada à dependência de trajetória da firma e à ambiguidade causal (BARNEY, 1991). Esta definição, portanto, elimina a restrição estabelecida pela escola da Organização Industrial (BAIN, 1959; PORTER, 1980), uma vez que estabelece que empresas de menor porte podem superar as empresas maiores, haja vista que a competição tende a se basear em recursos e suas possibilidades e não na produção de produtos finais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Depois do trabalho de Prahalad e Hamel (1990), uma série de trabalhos emergiu na literatura da área de gestão estratégica apresentando alguma variação no conceito de competência e suas derivações (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006). Dentre os conceitos criados, um que se distingue consideravelmente dos demais é o de competências essenciais dinâmicas (*dynamic core competences*), que são as rotinas dinâmicas de contínuo aprendizado, desenvolvimento e melhoria das habilidades específicas da firma por meio da transferência e redefinição de conhecimento tácito e universal (LEI; HITT; BETTIS, 1996). Esta última definição se assemelha à definição de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por fim, as evoluções e aprimoramentos dos conceitos de competência deram origem ao movimento de construção de uma abordagem conhecida como gestão estratégica baseada em competências (*competence-based strategic management*) (LADO; BOYD; WRIGHT, 1992; SANCHEZ; HEENE, 1997).

Até o momento os conceitos de competência distintiva e essencial foram apresentados e discutidos, com eventuais usos do termo competência sem a devida distinção e definição. Se uma competência essencial direciona o aprendizado e comprometimento de múltiplas áreas de uma organização a um objetivo comum (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e uma competência distintiva é uma forma peculiar desta (SELZNIK, 1957), como uma competência poderia ser definida? Existe diferença entre capacidade e competência, mesmo sendo usados de maneira intercambiável cotidianamente? Assim como recurso e capacidade, competência é definida de múltiplas formas na literatura. Alguns conceitos são apresentados e discutidos a seguir com o intuito de elucidar as diferenças, similaridades e relações entre os três atributos.

Uma das definições clássicas para o conceito de competência foi proposto por Richard Hall. Para o autor, competência, que é sinônimo de habilidade, “inclui o *know-how* de empregados (assim como fornecedores e conselheiros) e atitudes que se somam à cultura organizacional” (HALL, 1992, p. 136). Nesta definição, Hall cita, além do conhecimento, a importância da atitude na construção de uma competência, reforçando o papel da intenção

estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989) na relação com as capacidades e rotinas organizacionais. Já para Sanchez e Heene (1997), competência é a capacidade que uma organização tem de sustentar implementações coordenadas de recursos para alcançar determinado objetivo. Os autores, nesta última definição, lançam luz sobre a manutenção, que subentende-se certo período de tempo, da ação coordenada de ativos.

Outra maneira de definir o conceito de competência encontrada na literatura é aquela baseada em sua arquitetura, ou seja, sua composição. Mills et al., (2002) definem competência, de forma genérica, como sendo um conjunto de recursos. Mills, Platts e Bourne (2003b, p. 984), todavia, sugerem que uma competência seja composta da seguinte maneira:

$$\text{“Recurso(s) + Coordenação = Serviço(s)” (1)}$$

$$\text{“Serviço(s) + Coordenação = Competência(s)” (2)}$$

Embora as duas definições da arquitetura de uma competência citadas anteriormente apresentem contribuições teóricas, as mesmas apresentam três contradições que precisam ser ressaltadas. Primeiro: recursos, da forma como é colocado na expressão, não são distinguidos em suas partes menores. Na concepção da VBR, capacidade e competência são, necessariamente, um tipo de recurso. Segundo: ao mesmo tempo em que os autores consideram competência sinônimo de capacidade (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003b), as próprias equações identificam uma diferença central entre os dois termos, principalmente se serviços forem considerados como as habilidades resultantes da coordenação de recursos de uma organização, ou seja, a capacidade de desempenhar certa atividade ou função (Equação 1). Terceiro: apenas a coordenação de serviço/capacidade (Equação 2) por si só pode não ser capaz de resultar em uma competência.

Uma competência pode estar relacionada com a suficiência da qualificação ou capacidade para realizar certa atividade adequadamente (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006). Na prática, é possível que uma empresa seja capaz (do constructo capacidade) de realizar certa atividade possa não ser capaz de realizá-la de maneira suficientemente bem para ser considerada competente. As relações entre os constructos apresentados e a questão de suficiência estão representadas na Figura 5. Nesta lógica, a partir do momento em que uma empresa é capaz de realizar uma atividade suficientemente bem, ela passa pelo menos a se igualar aos concorrentes. Entretanto, à medida que esta competência é alavancada por meio da coordenação (representada pelas setas em sentido único sobrepostas nas linhas dos círculos), a

empresa passa a ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, podendo passar a ser considerada uma competência distintiva (SELZNIK, 1957) ou essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

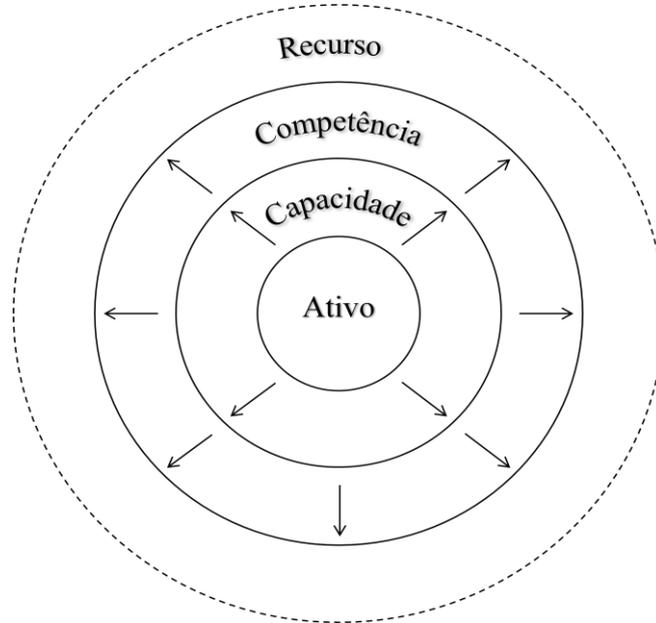


Figura 5 - Relacionamento entre ativos, capacidade, competência e recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

As restrições conceituais apontadas sobre as equações de Mills, Platts e Bourne (2003a) não eliminam seus pontos positivos. A questão da coordenação apresentada pelos autores é uma forma de demonstrar como competências podem ser construídas ou alavancadas (HALL, 1992; SANCHEZ; HEENE, 1997) quando oportunidades de mercado são identificadas. Combinando a questão de suficiência (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006) com as equações da arquitetura (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003b) é possível concluir que capacidade e competência se distinguem, embora exista uma linha tênue que separe os dois conceitos. Nesta tese, portanto, competência é entendida como a habilidade da empresa em organizar e coordenar ativos e capacidades a um nível de suficiência necessário para atingir e sustentar objetivos estratégicos no que tange ao processo de expansão internacional, gerando, no mínimo, paridade competitiva em relação aos concorrentes internacionais.

A identificação de competências não é um processo trivial e é muitas vezes confuso. Eden e Ackermann (2010) apontam para o fato de que gestores comumente indicam os resultados das competências quando são questionados a respeito das competências em si. A identificação de uma competência, portanto, pode partir da identificação de resultados

alcançados e posteriormente desconstruídos em partes menores passíveis de serem gerenciadas. Como exemplo, pode-se citar uma patente ou uma localização como sendo recursos estratégicos e resultados de competências. As competências em si seriam a capacidade suficiente de produzir patentes e selecionar locais estratégicos ao longo do tempo (EDEN; ACKERMANN, 2010).

Além de ser considerada fonte de competitividade (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e de vantagem competitiva (BOGNER; THOMAS; MCGEET, 1999), a competência também é entendida como a raiz do processo de internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2011). Uma empresa busca desenvolver competências, em diferentes proporções, em três áreas organizacionais: Produto e Desenvolvimento, Operações (produção e logística) e Comercialização (*marketing* e vendas). As áreas de Finanças e Recursos Humanos são consideradas atividades de suporte. A priorização em uma área sobre a outra vai depender da importância da função que desempenha e o mercado que atende. Assim sendo, o desenvolvimento de competências em uma das áreas será priorizada, direcionando a coordenação e alinhamento estratégico com as demais (FLEURY; FLEURY, 2003; FLEURY; FLEURY, 2011). A área que direcionar os esforços da organização será aquela em que a mesma desenvolverá sua competência essencial (FLEURY; FLEURY, 2011), conforme ilustra a Figura 6.

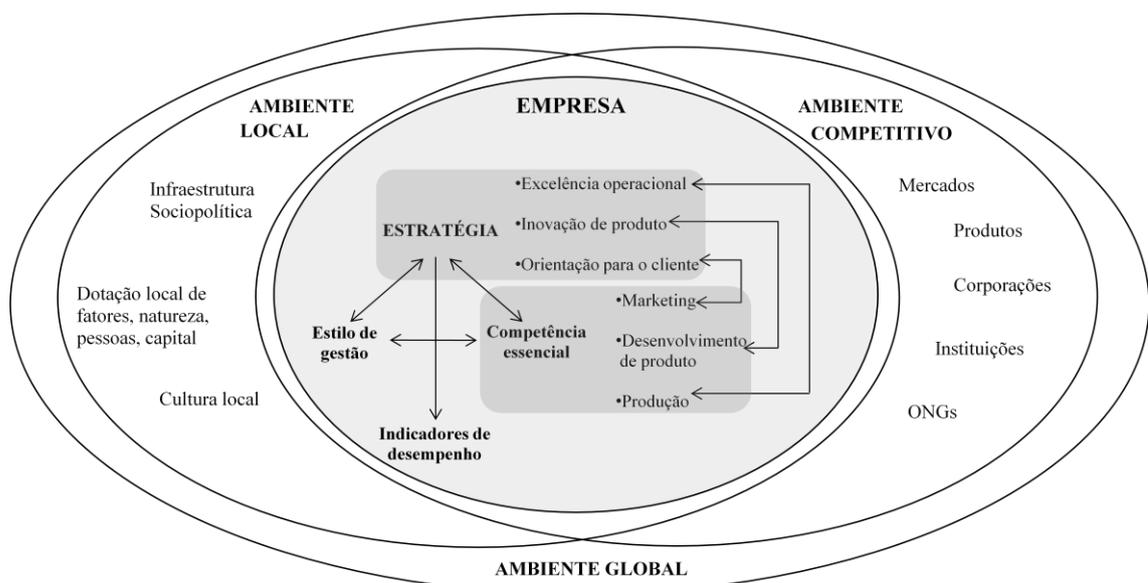


Figura 6 - Enquadramento da análise de estratégia de internacionalização

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2011, p. 43 e p. 50)

Fleury, Fleury e Borini (2012) realizaram uma análise empírica das competências essenciais para a internacionalização de empresas brasileiras e concluíram que as mesmas residem fortemente na função produção. Todavia, cabe ressaltar que na amostra do trabalho, que compreendia parcela considerável das multinacionais brasileiras, não havia nenhuma multinacional agroalimentar. A adição destas empresas na amostra, todavia, muito provavelmente reforçaria ainda mais os resultados, uma vez que o setor baseia-se em economias de escala para manter-se competitivo. O ponto que cabe questionamento concerne ao contexto em que empresas deste setor estão inseridas, já que este está completamente associado às competências a serem desenvolvidas, alavancadas ou adquiridas, conforme mostra a Figura 6.

Uma característica fundamental da perspectiva baseada em competência é que esta parte da premissa que empresas operam em um sistema aberto e, portanto, considera que o contexto pode ser qualitativamente diferente de indústria para indústria (SANCHEZ, 2006; SANCHEZ; HEENE, 1997). Identificar as competências para a internacionalização e relacioná-las às condições específicas do setor agroalimentar é um dos grandes avanços desta tese. Esta relação é primordial para o entendimento adequado das relações dos constructos analisados, já que a relação entre empresa e mercado é indissociável (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

4. CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

A primeira definição do termo *agribusiness* (ou agronegócio) foi apresentada por Davis e Goldberg (1957) no clássico estudo intitulado “*A Concept of Agribusiness*”. Segundo definição dos autores, o agronegócio compreende a soma de todas as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, de todas as atividades de produção na fazenda, armazenagem, processamento e a distribuição de produtos de origem agrícola e seus derivados. A explicação para o emprego de uma visão sistêmica, de acordo com os autores, se justifica pelo fato de que problemas encontrados nos setores agroindustriais apresentam níveis de complexidade elevados para serem tratados de maneira isolada, e por isso merecem ser abordados através de uma mesoanálise que inclua não somente a agropecuária, mas outros setores que contribuem para a sua industrialização e distribuição.

A partir desta definição inicial, duas metodologias de abordagem teórica dos sistemas agroindustriais foram propostas: a *Commodity System Approach* (CSA) e a *Analyse de Filière*, ou Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) (BATALHA; SILVA, 2007; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994). A primeira, de origem norte-americana, propõe que seja feita um corte vertical na economia e que a análise seja conduzida tendo como ponto de partida a matéria-prima que dá origem ao sistema de produção estudado (café, soja, laranja etc.). Desta forma, a análise de encadeamento produtivo deveria ser feita de montante à jusante, incluindo todos os agentes envolvidos no sistema (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Já a segunda encontra suas origens na escola francesa de Economia Industrial. Nesta forma de abordagem, uma cadeia de produção agroindustrial é vista como um encadeamento de atividades econômicas interligadas, nem sempre lineares, que deve ser analisada prioritariamente de jusante à montante da cadeia produtiva (MORVAN, 1985).

As análises feitas por meio da abordagem de CPA têm como ponto de partida o produto final, assumindo, no entanto, que o desempenho final da organização esteja totalmente atrelado à competitividade sistêmica dos agentes que a mesma está inserida, ao passo que a VBR foca nos recursos e suas possibilidades de produzir resultados. As duas abordagens teóricas aparentam ser antagônicas, porém o que de fato as distingue é o nível de análise. Enquanto a CPA utiliza uma abordagem meso, com o foco na cadeia produtiva, a VBR trata de questões micro, internas à firma. Sendo assim, espera-se, nesta tese, responder se as competências necessárias para internacionalização de empresas agroalimentares são

desenvolvidas pelas empresas independentemente ou se podem também ser resultado do esforço coordenado dos agentes da cadeia produtiva.

A dependência entre os agentes de uma cadeia produtiva é intensificada quando esta produz alimento, variando o grau de acordo com a característica do produto final. A cadeia da carne tem dinâmica distinta da cadeia da laranja ou frango, por exemplo. Portanto, as dinâmicas da indústria de alimentos (macroanálise) podem ser diferentes de uma cadeia produtiva para outra (mesoanálise). *Grosso modo*, as cadeias agroalimentares possuem uma série de especificidades que lhes são particulares, a saber:

- **Sazonalidade de disponibilidade de matéria-prima:** condições climáticas e geográficas ditam o período de oferta do alimento de primeira, ou seja, o período de safra e entressafra. Esta característica impõe dificuldades na gestão do controle de produção e rentabilidade dos negócios ao longo de toda a cadeia (BATALHA; SILVA, 2007; DANI, 2015; ZUIN; QUEIROZ, 2006).
- **Variações da qualidade de matéria-prima:** esta é uma característica intrínseca a natureza do alimento. Variações climáticas e manejo tendem a intensificar a imprevisibilidade dos padrões da matéria-prima, gerando significativa assimetria de informação no que tange ao sabor, aparência, tamanho, cheiro, entre outros atributos de qualidade do produto a ser transformado (BATALHA; SILVA, 2007; DANI, 2015).
- **Perecibilidade da matéria-prima e do produto final:** a perecibilidade é característica fundamental no desenho de uma cadeia agroalimentar. Neste caso, a natureza de grande parte dos produtos advindos da agropecuária tem um tempo máximo limite entre a colheita e o processamento, assim como do processamento ao consumo. As próprias condições fisiológicas do alimento impõem restrições temporais na sua manipulação e consumo, impactando a produtividade operacional e financeira dos negócios (BATALHA; SILVA, 2007; DANI, 2015; VAN FLEET; VAN FLEET; SEPERICH, 2014; ZUIN; QUEIROZ, 2006).
- **Sazonalidade do consumo:** o consumo de alguns produtos agroalimentares, muitas vezes, está atrelado às estações do ano ou a certas datas festivas. O consumo de sorvete aumenta no verão e cai durante o inverno, por exemplo. Esta condição também impõe desafios na gestão operacional e financeira das empresas da cadeia produtiva

(BATALHA; SILVA, 2007). Cabe destacar que esta característica também é encontrada em outras indústrias, embora seu efeito seja mais pronunciado no caso de produtos agroalimentares.

- **Sazonalidade da oferta do produto final:** a restrição temporal também se aplica para a oferta de alguns produtos agroalimentares, muito embora a produção industrial tenda a estender a vida útil do produto final. Esta prática não elimina a necessidade de gestão coordenada eficiente na distribuição do alimento até o consumidor final (BATALHA; SILVA, 2007).

Somam-se a estas características os aspectos ligados ao controle sanitário, com legislação específica para garantir a segurança alimentar da população, controle dos preços por parte do governo, questões ambientais e de direito de propriedade da terra, diferentes hábitos alimentares e influências crescentes da biotecnologia e tecnologias de informação (BATALHA; SILVA, 2007). Por serem praticamente específicas às cadeias agroindustriais, estas características dificilmente são mencionadas em estudos de negócios internacionais. Mesmo em estudos sobre internacionalização de empresas agroalimentares, estes tópicos são pouco detalhados pelos pesquisadores, conforme será apresentado a seguir.

Embora as condições para a internalização de atividades no exterior já tenham sido vastamente exploradas com o suporte do paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1977), esta tese visa aprofundar a análise nas relações de alguns desses atributos específicos às cadeias agroalimentares com as competências para internacionalização. A distinção de empresas pertencentes a indústrias de alta e baixa tecnologia, setores alimentares e não alimentares, não é trivial e merece melhor detalhamento para fornecer avanços teóricos capazes de dar suporte consistente aos tomadores de decisão. Quando se trata da produção manufatureira de alimentos, esta relação se torna essencial, já que as margens de inovação são restritas pelas próprias características dos produtos. Sendo assim, combinar a abordagem sistêmica da CPA com VBR aparenta trazer ganhos sensíveis para a compreensão do processo de internacionalização de empresas agroalimentares.

4.1. Breve histórico da indústria da carne bovina no Brasil

O desenvolvimento inicial da pecuária em território nacional remonta ao período em que o Brasil ainda era colônia de Portugal. A expansão da atividade coincide com outras atividades de exploração e desenvolvimento econômico do país. A cultura da pecuária,

sobretudo a de corte, sempre desempenhou papel relevante para o país, seja pelo valor econômico gerado. Não menos importante, a bovinocultura sempre se apresentou como uma "atividade de fronteira", desbravando e, conseqüentemente, estimulando a ocupação de áreas que à época ainda eram pouco povoadas, como a Região Centro-Oeste e Norte (LEMOS, 2017).

Sua importância econômica relativa foi impulsionada a partir de meados do século XX, quando uma série de transformações ocorreu de maneira mais profunda no setor, especialmente aquelas relacionadas à melhoria das técnicas de manejo, pastagens, genética animal e modernização da atividade industrial. Essas e outras melhorias somente foram capazes de ser implementadas devido ao engajamento da iniciativa privada, formada por pecuaristas e industriais, em conjunto com a iniciativa pública, que forneceu apoio institucional e de pesquisa (LEMOS, 2017). O reflexo destas iniciativas foi o aumento constante do rebanho bovino brasileiro, que alcançou um total de 219 milhões de cabeças em 2016, conforme mostram as estatísticas da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) na Figura 7.

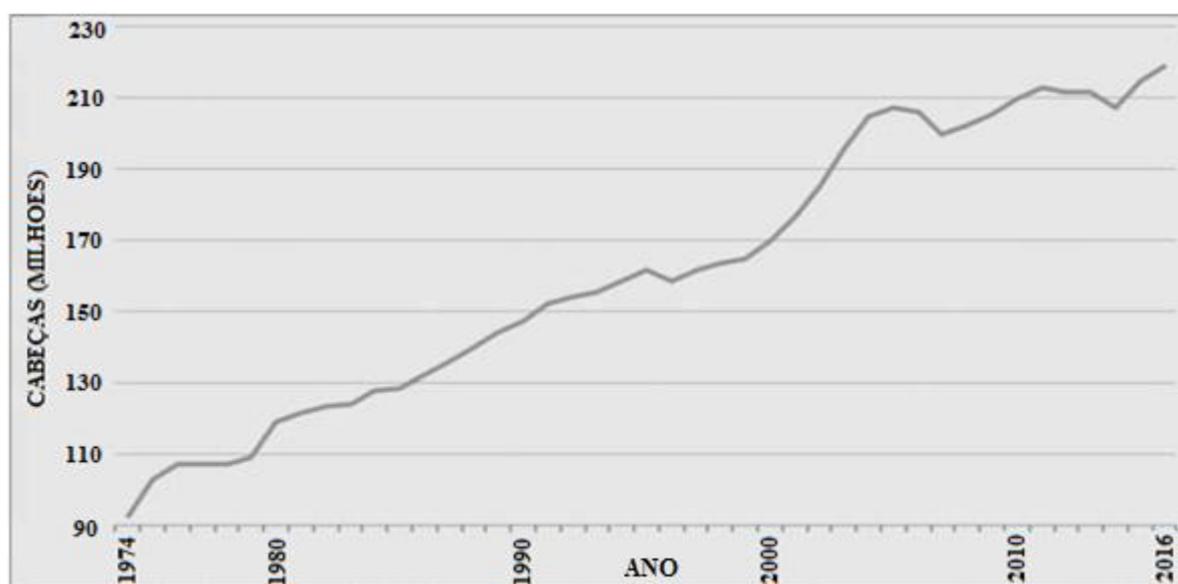


Figura 7 - Evolução do rebanho bovino brasileiro (1974-2016)

Fonte: ABIEC (2017, p. 22)

As condições de produção no campo e industrial apresentaram melhoras significativas dos indicadores de produtividade nas últimas décadas, todavia, os esforços despendidos não foram capazes de homogeneizar o setor, principalmente no que tange à intensificação tecnológica. Ainda hoje, grupos de interesses distintos, os mais tecnificados e os menos

tecnificados, podem ser encontrados tanto na produção no campo quanto na indústria de abate (LEMOS, 2017). A consolidação das instituições de controle sanitário tem garantido sólido monitoramento por meio das agências estaduais de fiscalização e do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), que culminaram na redução de doenças no rebanho de modo geral.

O aumento do consumo do mercado nacional e internacional e os incentivos públicos à produção alavancaram os negócios do setor, permitindo que a oferta de produto acompanhasse a demanda. Dois fatos ocorridos em meados da década de 1990 auxiliaram no crescimento do setor e a consolidação internacional das empresas deste setor: o primeiro foi redução de barreiras tarifárias por parte de países dos países desenvolvidos, a partir da criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1995, na Rodada do Uruguai; o segundo foi criação da Lei Kandir em 1996, que passou a isentar a cobrança do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para produtos primários e industrializados semi-elaborados. A Figura 8 apresenta a evolução da exportação de carne bovina brasileira no período compreendido entre 1996 e 2016.

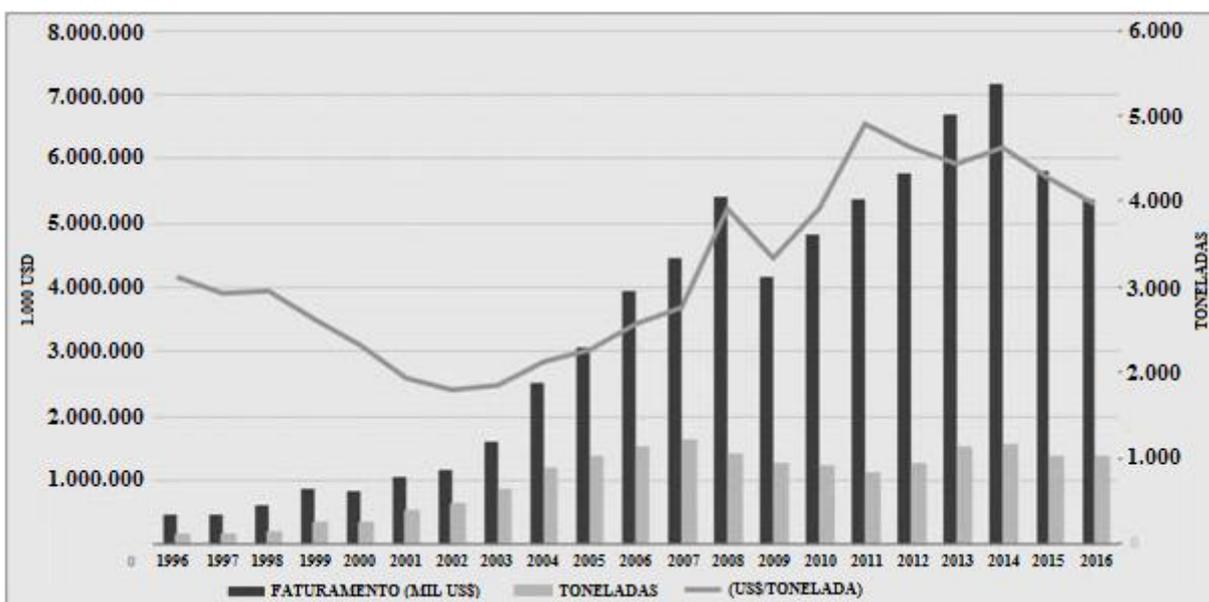


Figura 8 - Evolução das exportações de carne bovina brasileira (1996 - 2016)

Fonte: (ABIEC, 2017, p. 38)

Nos últimos 15 anos houve também certo aumento da concentração na indústria de abate, especialmente após os processos de fusões e aquisições por parte dos frigoríficos mais consolidados. Apesar dos efeitos negativos que a concentração de mercado pode causar, é

preciso ponderar que as empresas de abate de bovinos conseguiram ganhar escala de produção suficiente para melhorar o padrão produtivo e ganhar competitividade frente aos competidores internacionais. Como resultado de todas as transformações ocorridas no passado recente, uma onda de internacionalização na forma de IED foi registrada em meados dos anos 2000 por parte dos frigoríficos mais estruturados. As expansões englobam desde fusões e aquisições até a construção de novas fábricas (*greenfield investment*).

4.2. Breve histórico da indústria da carne de aves no Brasil

A carta de Pero Vaz de Caminha relata a introdução de aves domesticadas pela esquadra lusitana. Pelo trecho "Mostraram-lhes uma galinha; quase tiveram medo dela, e não queriam pôr a mão. Depois lhe pegaram, mas como espantados" fica explícito que os índios aqui residentes desconheciam a espécie trazida pelos portugueses. Em 1500, portanto, foi iniciada a avicultura no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA, 2011), em um curto período de tempo, houve um incremento significativo na quantidade de carne de aves destinada ao consumo, haja vista sua facilidade de criação.

O rápido crescimento da população brasileira no final do século XIX e início do século XX já ensaiava algumas iniciativas de produção de proteína animal em média e larga escala. Embora já apresentasse certa facilidade de manejo e baixo custo de produção, a avicultura passou a ser uma atividade desenvolvida em diversas propriedades rurais e urbanas. Todavia, naquele momento, os animais levavam seis meses para atingir o peso de abate, que era de 2,5 quilogramas. Ações de aperfeiçoamento das raças e assistência técnica passaram a ganhar destaque à medida que a atividade amadurecia. Na década de 1930, foi criada a Cooperativa Avícola de São Paulo e por ela foram introduzidos alguns princípios incipientes de integração vertical como forma de governança dos agentes, que tinha como intenção o abastecimento da produção e melhoria genética dos animais dos produtores rurais (ABPA, 2011).

Ainda na década de 1930 e 1940, as empresas do setor já se preocupavam com aspectos sanitários da produção e na formas de comercialização dos animais abatidos. Nasceram então duas empresas de prestígio do sistema agroalimentar brasileiro: a Perdigão e a Sadia. Nas décadas de 1950 e 1960, os movimentos da indústria avícola foram marcados pelo aumento de conscientização, especialização e mecanismos formais de integração entre indústria de transformação e produtores rurais. Todas as mudanças resultaram em

significativa redução do tempo de abate e custos de produção, assim como o aumento da produtividade do animal, originando, de fato, a avicultura industrial brasileira (ABPA, 2011).

O modelo de produção desenvolvido e aprimorado pelas duas empresas citadas anteriormente garantiram um padrão de qualidade aceito internacionalmente a custos competitivos e já na década de 1970 tais companhias fizeram os primeiros embarques de carne de aves para o Oriente Médio. Novos mercados passaram a comprar os produtos de origem brasileira nas décadas seguintes. Atualmente, o Brasil é o segundo maior produtor de carne de frango, atrás apenas dos Estados Unidos, porém maior exportador desta proteína animal (ABPA, 2017). Dados mostram que a produção brasileira alcançou 12,9 milhões de toneladas, das quais 4,3 milhões de toneladas, ou cerca de 33% da produção, foram destinadas à exportação. A Tabela 1 apresenta as estatísticas de exportação de carne de frango segmentadas por produto e regiões mundiais.

Tabela 1 - Exportações de carne de ave brasileira em toneladas por produto e região, 2016

REGIÕES	INTEIRO	CORTES	INDUSTRIA-LIZADOS	CARNES SALGADAS	TOTAL	%
ÁFRICA	192.978	316.175	3.189	-	512.342	11,89%
AMÉRICA	74.145	218.160	10.710	26	303.040	7,03%
ÁSIA	42.886	1.372.156	5.246	17	1.420.305	32,96%
EUROPA EXTRA-UE	4.533	125.777	816	1.242	132.368	3,07%
OCEANIA	1.538	654	26	-	2.217	0,05%
ORIENTE MÉDIO	1.049.130	485.065	4.908	67	1.539.170	35,72%
UNIÃO EUROPÉIA	6.353	71.498	141.273	180.173	399.297	9,27%
TOTAL	1.371.563	2.589.484	166.167	181.525	4.308.739	100,00%

Fonte: Adaptado de ABPA (2017, p. 42 e p. 43)

O Oriente Médio ainda mantém a liderança das exportações brasileiras de carne de aves, com 35,72% das exportações, no entanto, a Ásia vem aumentando sua participação progressivamente. De 2015 para 2016, as exportações para o continente asiático cresceram 15,2%, enquanto que para o Oriente Médio decresceram 2,7% (ABPA, 2017). Se mantidos os acordos de comercialização entre os países e considerando o aumento da população e renda, é provável que a Ásia se torne o principal destino de exportação da carne de frango brasileira nos próximos anos. Assim como na indústria da carne bovina, empresas da indústria da carne de aves brasileira também passaram a realizar IED nos últimos anos, e se tornaram grandes competidores globais (ABPA, 2017).

4.3. A empresa multinacional agroalimentar

As características expostas no tópico anterior necessitam ser expandidas para o contexto de operação da empresa multinacional, ou seja, além das fronteiras nacionais. A combinação de forças de modernização e mudanças tecnológicas e de comercialização do setor tem alargado o domínio das operações a nível global, nas quais as operações são dominadas, predominantemente, por grandes corporações multinacionais agroalimentares (BREATHNACH, 2000). As mudanças supracitadas, somadas ao aumento de coordenação, têm resultado na redução de custos produtivos pelo aumento de economias de escala ou de escopo (JANK et al., 1999). Sendo assim, EMNs de países desenvolvidos se apropriaram de boa parte das cadeias globais de valor agroalimentares, expandindo suas operações para os países em desenvolvimento. Neste contexto, o Brasil, mesmo apresentando condições climáticas e geográficas favoráveis, foi, até a primeira década de 2000, receptor de IED de grandes multinacionais do setor (FARINA; VIEGAS, 2005; JANK et al., 1999).

Entre os fatores genéricos mais importantes que determinam o IED no setor agroalimentar estão o tamanho do mercado, custo relativo, custo comercial e o crescimento do mercado de ações (HERGER; KOTSOGIANNIS; MCCORRISTON, 2008), infraestrutura mercadológica e barreiras de entrada e saída (MAURER, 1996). EMNs chinesas, por exemplo, têm realizado aquisições de empresas agroalimentares no exterior para reduzir a vulnerabilidade do país às ofertas internacionais. Como exemplo, pode-se citar a aquisição da empresa estadunidense Smithfield Foods, maior produtora de leitão e abatedora de porcos daquele país. Sendo assim, fatores relacionados à segurança alimentar também podem ser considerados fatores relevantes para a realização de IED.

Assim como as teorias de internacionalização, os estudos sobre multinacionais agroalimentares têm um viés “triadecêntrico”, ou seja, as análises se concentram, principalmente, em países norte-americanos, europeus e asiáticos. Se por um lado esta visão também domina as discussões no que tange às multinacionais agroalimentares, por outro, abre espaço para críticas a respeito das premissas adotadas e dos resultados encontrados. Empresas como a suíça Nestlé, por exemplo, já reportavam níveis elevados de internacionalização durante o período da Primeira Guerra Mundial, quando adquiriu e construiu novas plantas industriais nos Estados Unidos, Austrália e Japão. A expansão no mercado japonês foi um tanto quanto peculiar, dadas as condições adversas com que a companhia teve que lidar. Além do forte protecionismo imposto pelo governo local, a empresa sofreu certa discriminação

resultante do alto nível de sentimento nacionalista do povo japonês em relação aos costumes e hábitos alimentares ocidentais (DONZÉ; KUROSAWA, 2013).

Outras grandes multinacionais do setor de alimento e bebidas, tais como PesiCo (Estados Unidos), Unilever (Reino Unido/Holanda), Parmalat (Itália), Danone (França), utilizaram a internacionalização como estratégia de crescimento nas décadas subsequentes à Segunda Guerra Mundial (BELIK; ROCHA DOS SANTOS, 2002; LYNCH, 2006; WEI; CACHO, 1999). Já naquele período, as multinacionais dos países desenvolvidos utilizavam suas vantagens de propriedade, como habilidades, tecnologia (RAMA, 1999) e marca (LYNCH, 2006) para acessar países com disponibilidade de recursos (ADENAEUER; HECKELEI, 2011), mercados consumidores e força de trabalho barata para obter rendas monopolísticas (BELIK; ROCHA DOS SANTOS, 2002). Apesar das expansões para países com grandes distâncias psíquicas, a maior parte dos investimentos externos das multinacionais agroindustriais se dá em nível regional (FILIPPAIOS; RAMA, 2011).

4.4. Relação entre atributos da demanda na internacionalização de EMNs agroalimentares

Nos estudos sobre internacionalização de empresas agroalimentares é recorrente o debate entre local ou global. Uma das decisões estratégicas mais difíceis que executivos das multinacionais se deparam está em relação ao processo de adaptação ou padronização dos produtos comercializados (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007). Ao mesmo tempo em que as ondas cíclicas de globalização trazem consigo certa tendência de homogeneização das dietas, principalmente aquelas advindas do ocidente, as dietas e o modo de preparo do alimento continuam culturalmente enraizados a determinados locais e povos (FILIPPAIOS et al., 2009; HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007). Na produção de alimentos, portanto, o constructo cultural aparenta desempenhar papel mais relevante do que em outros setores, como na produção de automóveis, computadores e celulares, por exemplo. É preciso ponderar, todavia, que nem todas as cadeias de produção agroalimentar são homogêneas (GIULIETTI; MCCORRISTON; OSBORNE, 2004) e que, portanto, alguns produtos necessitam de mais ajustes do que outros (BLANKE-ŁAWNICZAK, 2009).

Entender hábitos, necessidades e costumes alimentares da população do país importador ou hospedeiro de IED é vital para o sucesso do processo de internacionalização (PEDERSEN; SORENSEN; STRANDSKOV, 2010), independente do modo e ritmo de

entrada no país escolhido. Estudos empíricos qualitativos e quantitativos suportam fortemente esta hipótese. Bertoldi, Giachino e Marengo (2012), ao analisarem o processo de internacionalização da empresa processadora de café italiana Lavazza para o mercado indiano, concluíram que realizar alterações na empresa adquirida sem entender a mente de seus consumidores podia significar o fracasso e a destruição da marca. Jaques (2015) explorou a relação entre religião e reputação de uma multinacional processadora de chocolate na Malásia, país com população majoritariamente muçulmana. Szymanski, Gorton e Hubbard (2007) concluíram que preferências de sabores, tradições e habilidades de linguagem favorecem a inserção de EMNs no mercado de alimentos polônês. (RAMA, 1996) discutiu sobre as dificuldades de superação dos obstáculos culturais que empresas agroalimentares latino-americanas enfrentam para penetrar mercados asiáticos.

Questões relacionadas a valores e crenças enraizadas em uma sociedade tendem a influenciar as atitudes de compras de produtos de empresas que prezam por questões sustentáveis de produção agropecuária, bem-estar do animal, segurança do alimento, implementação de biotecnologia, entre outros (FILIPPAIOS; RAMA, 2011). Neste sentido, talvez mais do que em qualquer outro constructo, a distância psíquica aparenta desempenhar papel crucial no processo de internacionalização (LORENTZ, 2008). Por isso, os conceitos da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) aparentam sustentar as decisões de expansão internacional das empresas agroalimentares, principalmente daquelas com menos experiência internacional e que comercializam produtos que necessitam diversas adaptações ou que são oriundas de países com menor capacidade de realizar IED na indústria de alimentos (FILIPPAIOS; RAMA, 2011).

O grupo irlandês de produtos lácteos Kerry Group iniciou sua expansão estrangeira pelo Reino Unido e Estados Unidos para depois adquirir unidades na Alemanha, Itália, Polônia, e assim por diante (BREATHNACH, 2000). Jian et al. (2016) concluíram que o sucesso de empresas processadoras de alimentos taiwanesas no mercado chinês se dá pela similaridade linguística e hábitos alimentares. O mesmo ocorre para as cooperativas agroalimentares da região de Valência, Espanha, que tendem a iniciar o processo de internacionalização em países com pequena distância psíquica da própria União Europeia (SILVA, 2008). Baseados em uma amostra contendo as 100 maiores multinacionais do setor de alimentos e bebidas, Filippaios e Rama (2011) concluíram que até mesmo as empresas líderes do mercado de alimentos e bebidas tendem a se instalar em países com características

similares às do país de origem. O surgimento de algumas *born globals* no setor de alimentos em períodos mais recentes (TESTA, 2011, 2014) não retiram, portanto, a importância que as questões culturais reportadas com frequência nos estudos da área de gestão internacional dessas empresas.

A influência das questões culturais na gestão internacional não está restrita à indústria de alimentos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Sendo assim, a dimensão do conceito que, de fato, é peculiar à indústria agroalimentar concerne aos hábitos alimentares (BATALHA; SILVA, 2007). Neste sentido, a despeito da relativa padronização da demanda por certos alimentos (FILIPPAIOS et al., 2009; RAMA, 1999), algumas dimensões referentes aos hábitos e costumes alimentares levadas em consideração no processo de internacionalização são: preferências de gosto (LYNCH, 2006), por alimentos frescos (KITIPANYA-NGAM; SHI; GREGORY, 2011) ou industrializados (RAMA, 1996) e as formas de preparo (homem/mulher) e consumo (coletivista/individualista) (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007). Tais características, no entanto, mudam consideravelmente de região para região e por isso merecem atenção dos gestores e pesquisadores da área.

Neste sentido, a gestão mercadológica é um importante componente para coleta de informação de consumo e tendências do mercado. A área gera *inputs* para a tomada de decisão no que tange aos aspectos ligados à gestão não somente da indústria, mas de toda a cadeia produtiva (BATALHA; SILVA, 2007). No âmbito global, as multinacionais agroalimentares utilizam de maneira agressiva as áreas de *marketing* e P&D para adaptar as características dos produtos comercializados à demanda local (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007) e também para desenvolver novos produtos (FILIPPAIOS et al., 2009; RAMA, 1999).

Não é incomum, portanto, que empresas realizem adaptações de produto de maneira compulsória ou voluntária. Mudanças na logomarca, linguagem, embalagens, materiais promocionais e catálogos, qualidade e composição do produto para atender à demanda (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007) ou requisitos de legislação específica (BELK et al., 2014; PEDERSEN; SHAVER, 2011; TAO; XIE, 2015). Alfranca, Rama e von Tunzelmann (2005) demonstraram que o setor agroalimentar, mesmo considerado de baixa densidade tecnológica, apresenta níveis de internacionalização das atividades de P&D superiores a muitos outros setores da economia. Este fato, todavia, leva as multinacionais a

enfrentar outro problema, que é a alocação e coordenação de unidades de pesquisa em diversos países (FILIPPAIOS et al., 2009).

Em países como a Finlândia, a hegemonia do setor agroalimentar sustentada pelo alto grau de competitividade das companhias, principalmente as multinacionais, que, por sua vez, estabelecem formas de colaboração efetivas de suas cadeias de suprimentos, utilizam tecnologias de última geração no processo produtivo e desenvolvem atividades de P&D (LORENTZ, 2008). A adoção de práticas de gestão contemporâneas, como práticas sustentáveis de produção, seguindo as exigências da demanda de mercados desenvolvidos, tende a acelerar o processo de diferenciação, garantindo certa vantagem competitiva frente aos concorrentes (SCHOUTEN; VELLEMA; VAN WIJK, 2014).

O lado da demanda, portanto, impõe alguns desafios relevantes para as empresas multinacionais, principalmente para aquelas com menos experiência internacional. A solução destes desafios requer o emprego de estratégias singulares. Portanto, por meio da análise destes atributos, é possível responder se os mesmos influenciam no ritmo do processo de internacionalização e se as empresas analisadas desenvolveram competências neste sentido.

4.5. Relação entre atributos da oferta na internacionalização de EMNs agroalimentares

As características do lado do fornecimento impõem talvez o maior número de restrições específicas às multinacionais agroalimentares, devido ao fato de que as EMNs agroalimentares, na grande maioria dos casos, necessitam estabelecer sua cadeia de fornecimento e compradores localmente (KITTIPANYA-NGAM; SHI; GREGORY, 2011). Os mesmos autores identificaram quatro principais fatores que determinam a dispersão geográfica internacional das cadeias agroalimentares: precibilidade, relação densidade/valor, ambiente político-econômico e tecnologia. Das características estudadas pelos autores, apenas a precibilidade é específica ao setor (LORENTZ; KITTIPANYA-NGAM; SRAI, 2013).

Nesta tese, todavia, serão analisadas também as relações entre questões relacionadas à sazonalidade da oferta e da demanda, questões sanitárias e precibilidade (BATALHA; SILVA, 2007) e os seus impactos no desenvolvimento competências para internacionalização. A gestão das operações ligadas a qualquer um dos elementos citados acima demanda controle ou acesso a recursos tangíveis e intangíveis locais, pois envolvem a coordenação de múltiplos agentes (GELLYNCK; VERMEIRE; VIAENE, 2007), que podem ser produtores, operadores logísticos, entre outros. Cabe ressaltar que estas variáveis devem ser relativizadas de acordo

com a função que a unidade manufatureira possui na cadeia global de valor e da própria estrutura de governança (LORENTZ, 2008).

No que tange à perecibilidade, uma das principais particularidades de uma parte importante dos produtos agroalimentares, restrições temporais são impostas às empresas em relação ao prazo de validade ou deterioração do alimento partir do momento de processamento até a distribuição dos alimentos (BATALHA; SILVA, 2007). As limitações intrínsecas à natureza dos alimentos fazem com que as EMNs estabeleçam uma rede local de fornecimento de insumos, mais precisamente de matéria-prima, já que alguns destes produtos não suportam longas datas após a colheita ou processamento (BATALHA; SILVA, 2007; HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007). As EMNs agroalimentares precisam, portanto, gerenciar a coordenação de suas operações e de terceiros para garantir que os produtos não pereçam antes de chegar até o consumidor final (RAMA, 1996).

O acesso à matéria-prima está associado a uma vantagem locacional do país hospedeiro (DUNNING, 1977) e por isso é tema recorrente na literatura de negócio internacional. O acesso aos insumos, por si só, não garante efetividade nas operações de processamento e distribuição de alimentos, já que estes têm suas características físico-químicas alteradas rapidamente. A produção de um laticínio, quando não integrado verticalmente, por exemplo, requer acesso e coordenação de a uma rede local de produtores de leite tecnicamente capacitados, com estrutura de resfriamento e rede de transporte adequada para garantir a qualidade e o abastecimento (GOLD; HAHN; SEURING, 2013; LORENTZ; KITTIPANYA-NGAM; SRAI, 2013). A cadeia da laranja possui características similares a do leite. Em locais que onde a estrutura de governança predominante da cadeia reside na integração ou quase-integração vertical, ativos específicos temporais precisam ser desenvolvidos (AZEVEDO; CHADDAD, 2006). A perecibilidade, portanto, pode ser um elemento determinante para internacionalização de empresas que processam alimentos com tempo de vida útil reduzido. Produtos como o cacau, a soja, o milho, entre outros, sofrem menos com esta condição (TESTA, 2014).

Diferente de qualquer outra indústria, empresas do setor agroindustrial precisam lidar com a sazonalidade da matéria-prima a ser processada, devido ao fato de que as culturas possuem períodos de safra e entressafra bem definidos (BATALHA; SILVA, 2007). Esta dimensão sofre impacto direto de clima e de relevo da região onde o alimento está sendo produzido, assim como da própria variedade e origem do alimento (animal ou vegetal)

produzido. Questões geoclimáticas podem limitar ou favorecer a produção de certas culturas e, conseqüentemente, o surgimento de EMNs. Um dos fatores que favoreceram a internacionalização da processadora de café *gourmet* italiana Lavazza para o mercado indiano foi a existência de produção local de café de qualidade advinda de regiões montanhosas propícias ao plantio, além do tamanho do mercado e as perspectivas de crescimento do setor naquele país (BERTOLDI; GIACHINO; MARENCO, 2012).

A entrada de uma EMN agroalimentar em um novo país ou continente está condicionada, na maioria dos casos, ao acesso a recursos naturais tangíveis (terra e água) e intangíveis (fertilidade do solo e condições climáticas), que, por sua vez, irão definir a possibilidade de exploração de uma cultura na região (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011; LORENTZ, 2008; LORENTZ; KITTIPANYA-NGAM; SRAI, 2013). Empresas agroindustriais necessitam, portanto, de uma combinação de recursos naturais favoráveis para que sejam atraídas para determinado país, diferentemente de uma mineradora ou petroleira (FLEURY; FLEURY, 2011), que apenas a disponibilidade do recurso já garante sua exploração.

A sazonalidade da oferta de matéria-prima afeta todas as culturas agroindustriais, embora o nível seja mais pronunciado em algumas. Indústrias que têm como insumo matérias-primas que maturam de acordo com as estações do ano sofrem com mais intensidade os efeitos desta sazonalidade, como é o caso dos produtos vegetais, como laranja, soja, milho, entre outros. Produtos de origem animal sofrem a sazonalidade de outra maneira, embora os efeitos tendam a ser menos intensos. Bovinos e aves podem ser abatidos em qualquer época do ano, embora a quantidade de pasto ou ração impacte os níveis de produção no campo e, conseqüentemente, da indústria.

O grau de complexidade das operações em que a EMN agroalimentar é mais elevado quando as condições naturais do país hospedeiro se distinguem completamente das do país de origem (KITTIPANYA-NGAM; SHI; GREGORY, 2011), ou seja, mudando do hemisfério sul para o norte, por exemplo. Para minimizar os efeitos da sazonalidade, as multinacionais muitas vezes utilizam maquinários da mais alta tecnologia (TESTA, 2014), desenvolvem espécies mais resistentes a certas pragas e adaptadas a certas condições climáticas (BATALHA; SILVA, 2007), assim como fornecem assistência técnica (DRIES; SWINNEN, 2004) e financeira (JANSIK, 2004) aos fornecedores. Como mencionado anteriormente, esta é

uma dimensão muito pouco estudada pelos pesquisadores e por isso merece melhor detalhamento.

É preciso lembrar também que a produção de alimentos e bebidas está sujeita a diversos tipos de contaminação que podem inviabilizar seu consumo final (BATALHA; SILVA, 2007). A contaminação pode acontecer em várias partes da cadeia de produção, do campo ao canal de distribuição. As exigências sanitárias variam de país para país, embora o principal objetivo seja garantir a segurança dos alimentos, impedindo que a saúde humana seja exposta a riscos. Questões sanitárias podem funcionar como barreiras não tarifárias em muitos casos, impedindo o acesso de produtos de países que não se adequem à legislação do país receptor. Barreiras tarifárias e não tarifárias, ao mesmo tempo em que restringem as importações, podem catalisar a realização de IED como alternativa às restrições impostas (DUNNING, 1988).

Para evitar problemas de natureza sanitária que resultem na interrupção do processo produtivo (WHIPPLE; VOSS; CLOSS, 2009) e, conseqüentemente, na destruição da reputação da marca da corporação (JAQUES, 2015; TAO; XIE, 2015), EMNs agroalimentares tendem a estabelecer diversos padrões de qualidade ao longo da cadeia produtiva. Em alguns casos, grandes EMNs, estabelecem certos padrões de qualidade de fornecedores, chegando a criar certificações próprias (BELK et al., 2014; SCHOUTEN; VELLEMA; VAN WIJK, 2014), podendo funcionar como mecanismo de bonificação para aqueles fornecedores com as melhores práticas. Estes certificados são recursos estratégicos e podem influenciar positivamente o acesso a mercados estrangeiros, não se limitando a questões sanitárias. Certificados emitidos por terceiros, no entanto, são mais comuns, sendo a ISO 22000 (Segurança de Alimentos), em conjunto com o programa APPCC (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle), a norma internacional que define os requisitos de um sistema de gestão de segurança de alimentos.

É fato que a indústria agroalimentar é mais afeta a questões de segurança do que outras indústrias, devido à recorrência de casos de contaminação e outras inconformidades relacionadas à qualidade do alimento (WHIPPLE; VOSS; CLOSS, 2009). Mais recentemente, diversas unidades abatedoras de bovinos e aves foram fechadas pelas autoridades competentes após denúncias de estarem comercializando carne imprópria para o consumo. Questões relacionadas a pragas e doenças (KITIPANYA-NGAM; SHI; GREGORY, 2011; LÁZARO,

2009) também geram perdas para a indústria, podendo, em última instância, alterar a atitude de compra dos consumidores (WHIPPLE; VOSS; CLOSS, 2009).

EMNs agroalimentares, conseqüentemente, precisam empenhar certos esforços para alcançar padrões de qualidade. Empresas de países menos desenvolvidos tendem a ter dificuldades para se inserir em mercados mais evoluídos, onde as leis mais estritas (WHIPPLE; VOSS; CLOSS, 2009), principalmente quando se tem pouca experiência internacional. Se, de fato, esse atributo impacta a inserção internacional, esta tese irá responder, além de identificar os recursos que compõem a competência correlata.

4.6. *Framework* para análise do processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros

A principal proposta para a proposição deste modelo analítico é fazer a integração de conceitos teóricos de gestão estratégica, cadeias agroalimentares e internacionalização de empresas, aspectos apresentados e discutidos nos capítulos anteriores. Cabe ressaltar que, por ser de natureza exploratória, este estudo não pretende exaurir o tema, mas sim aumentar a compreensão teórica de fenômenos complexos vinculados à internacionalização de empresas agroindustriais.

Partindo da premissa de que as EMNs agroalimentares são organizações avessa a riscos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e com racionalidade limitada (JOHANSON; VAHLNE, 1977), assume-se que os processos de internacionalização são condicionados pela relação entre aprendizado e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Teoricamente, o *framework* de análise do processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros segue a mesma lógica do modelo de Uppsala. Ao adotar suas premissas, subentende-se que a internacionalização tende a se manifestar de maneira gradual, ou seja, passando por fases distintas de comprometimento, porém não necessariamente sequenciais. Isso significa que uma EMN pode realizar IED em um determinado mercado sem antes tê-lo servido por meio de atividades de exportação.

Assumindo o risco que toda simplificação comporta, o modelo apresentado (Figura 9) considera apenas três fases no processo de internacionalização, a saber: consolidação no mercado interno, exportação e IED, sendo que apenas as duas últimas fazem parte do escopo da tese.

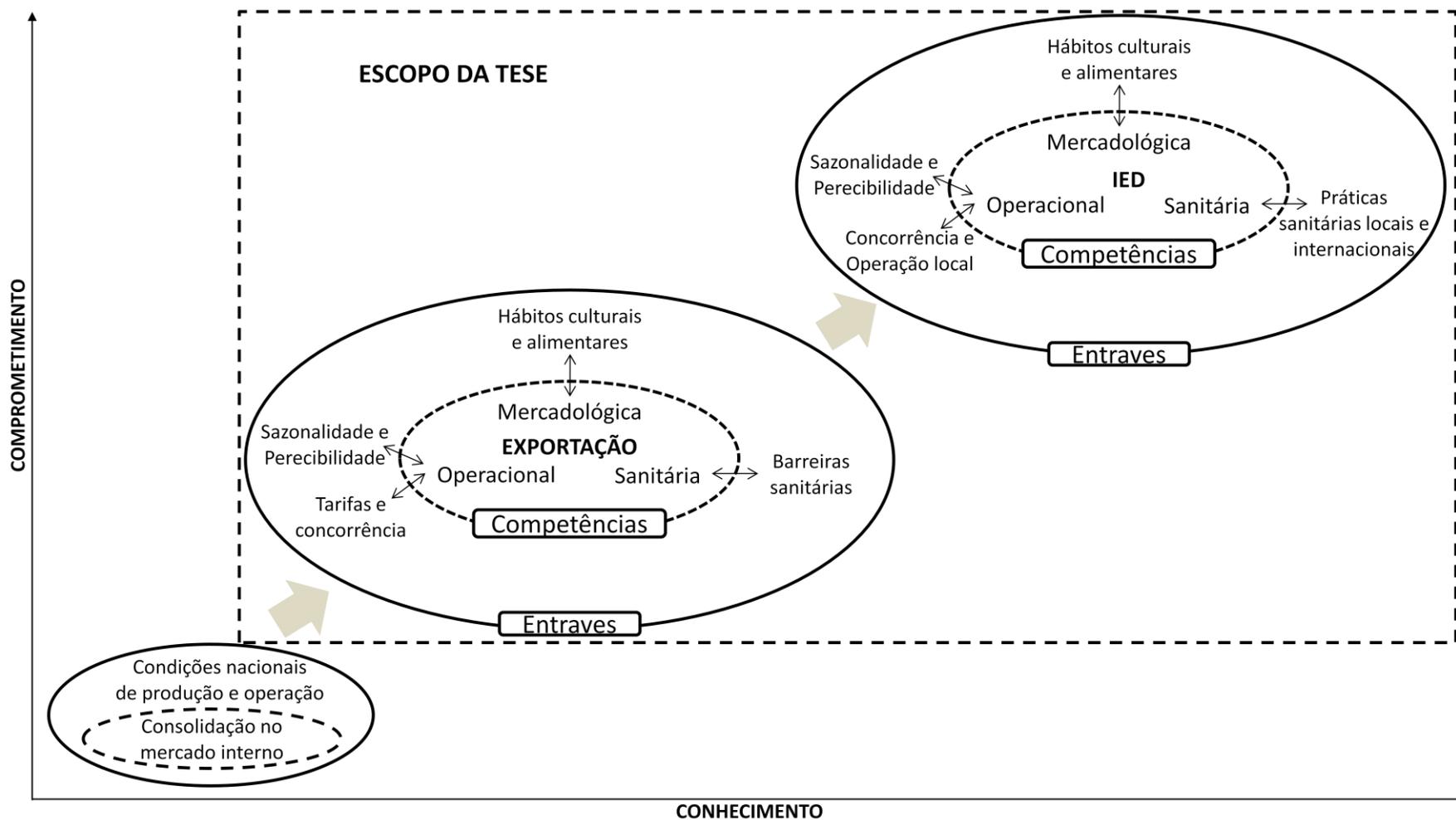


Figura 9 - Modelo analítico para o processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra característica incorporada ao modelo diz respeito à sua concepção holística, fazendo a relação das competências organizacionais com o ambiente externo, notadamente as barreiras e desafios a serem superados. O intuito do estabelecimento destas relações é justamente construir a conexão entre a VBR com as características intrínsecas ao ambiente competitivo das cadeias produtivas agroalimentares.

Segregando a internacionalização em etapas, o *framework* prevê que para realizar atividades de exportação e IED de modo efetivo, um frigorífico necessita desenvolver, basicamente, as seguintes competências:

- **Competência operacional:** o desenvolvimento da competência operacional é um imperativo no segmento agroalimentar devido às baixas margens financeiras praticadas no setor. Todavia, ao transcender as fronteiras nacionais por meio de atividades de exportação ou de IED, a empresa passaria a competir com empresas locais e outras EMNs (DUNNING, 1988, 2000), sendo que em diversos casos poderia ter sua competitividade afetada por barreiras tarifárias (DUNNING, 1988) ou custos logísticos. Esta competência, portanto, deve gerar algum tipo de vantagem de propriedade transacional à empresa (DUNNING, 2000), compensando os desafios operacionais impostos por operações de transporte mais complexas e dispendiosas. Outros desafios envolvem questões de coordenação da cadeia de suprimentos, perdas em detrimento da perecibilidade do alimento e de movimentos sazonais de oferta e demanda de matérias-primas e produtos finais (BATALHA; SILVA, 2007).
- **Competência sanitária:** esta competência se torna relevante para garantir o alcance dos requisitos sanitários mínimos estabelecidos pelos órgãos competentes de cada país importador ou dos próprios clientes (DUNNING, 1988). Muitas vezes funcionando como uma barreira não tarifária, as empresas têm suas atividades de exportação interrompidas por problemas técnicos relacionados à segurança do alimento (WHIPPLE; VOSS; CLOSS, 2009). As empresas brasileiras que operam na indústria da carne bovina e de aves são, recorrentemente, afetadas por problemas desta natureza.
- **Competência mercadológica:** o fundamento básico da atividade de exportação está alicerçado na capacidade da empresa em identificar oportunidades de negócios, mapear a demanda e os hábitos culturais e alimentares dos diferentes países (PEDERSEN; SORENSEN; STRANDSKOV, 2010) e realizar as vendas. O

desenvolvimento desta competência se torna ainda mais relevante à medida que a empresa passa a operar uma rede de clientes geograficamente dispersa ou quando os há uma grande distância psíquica entre o país de origem da EMN e o país importador/hospedeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Em um nível mais elevado de conhecimento e comprometimento com o mercado, a EMN passaria a desenvolver uma competência de inovação, que em conjunto com a competência mercadológica, agiriam na busca para adaptar as características dos produtos comercializados conforme a exigência do consumidor local (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007) e também para desenvolver novos produtos (FILIPPAIOS et al., 2009; RAMA, 1999).

Ao fazer o cruzamento dos três arcabouços teóricos (gestão internacional, gestão estratégica e gestão de cadeias agroalimentares), as evidências teóricas sugerem que as EMNs agroalimentares tendem a se internacionalizar primeiramente por meio da exportação, uma vez que as competências necessárias para exercer tal atividade são relativamente menos complexas, principalmente quando comparadas com aquelas necessárias para coordenar uma rede global de atividades industriais. Baseado em evidências teóricas, o modelo analítico foi idealizado de maneira genérica. Espera-se que os procedimentos analíticos do modelo sejam capazes de explicar não apenas a expansão internacional dos frigoríficos analisados, como também possam ser aplicados e testados quantitativamente em outras indústrias de diferentes cadeias agroindustriais de produção em outros contextos produtivos e institucionais.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados para o alcance dos objetivos inicialmente propostos. Este capítulo, portanto, encontra-se dividido em seis seções, a saber: procedimentos das revisões sistemáticas de literatura, concepção metodológica e a abordagem de pesquisa, método de procedimento, seleção dos casos e unidades de análise, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

5.1. Revisões sistemáticas da literatura

A produção de conhecimento científico avança em ritmo e escopo acelerado. Nesse sentido, os artigos científicos têm sido o principal veículo utilizado por pesquisadores para disseminar os achados teórico-empíricos. Na edição de dezembro de 2016 da Revista Pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) foi feita uma análise da evolução do número de artigos publicados na Scientific Report e a PLOS One, os dois principais megaperiódicos de acesso aberto mundial, que constatou que em apenas trinta dias estes dois periódicos publicaram um total de 3.696 manuscritos de diversas áreas da ciência. Apesar das críticas, a filosofia “publicar ou perecer” aparenta ter correlação com o aumento do número de trabalhos publicados, assim como o surgimento de novas revistas. Neste sentido, a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é um método para auxiliar na identificação, seleção, avaliação, análise e sumarização que permite chegar a conclusões baseadas em evidências confiáveis. Outra característica importante deste método é a possibilidade de replicação futura, se utilizados os mesmos parâmetros de condução (DENYER; TRANFIELD, 2009; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

O método empregado no trabalho consistiu, basicamente, na execução de três estágios: (i) planejamento; (ii) execução; e (iii) sumarização dos resultados (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). O estágio de planejamento somente foi iniciado quando identificada a necessidade de se conduzir uma RSL. Em seguida, desenvolveu-se a proposta da pesquisa preenchendo o protocolo da conduta da revisão dentro dos padrões impostos pelo método. Foram contemplados no protocolo de pesquisa o objetivo da pesquisa, os parâmetros e critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos, as fontes de busca e a combinação de palavras-chave (ou *string* de busca) para alcançar o objetivo principal da revisão. O resumo do processo de cada RSL é detalhado nas tabelas apresentadas a seguir.

Em seguida, no estágio de execução, iniciou-se a identificação dos trabalhos, utilizando os mecanismos de busca previamente estipulados no protocolo de pesquisa. A partir dos trabalhos retornados na primeira busca, foi realizada a seleção dos mesmos, utilizando os critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos no protocolo. Esta primeira seleção foi feita por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos retornados nas buscas. Os trabalhos aceitos na primeira seleção foram submetidos a uma segunda etapa de seleção, na qual foram lidas a introdução e a conclusão dos mesmos. Esta segunda seleção foi essencial no processo, uma vez que nem sempre é possível identificar se o trabalho selecionado na primeira busca estava, de fato, de acordo com os critérios de inclusão.

Os trabalhos que passaram tanto na primeira quanto na segunda seleção foram lidos na íntegra pelo autor da tese. Nesta etapa, os trabalhos foram analisados criticamente, sendo posteriormente excluídos aqueles com falhas metodológicas ou com contribuição teórica irrelevante. A etapa dois foi finalizada com a extração e síntese dos dados. Por fim, no estágio de sumarização, os dados foram tratados e o texto final foi redigido contendo as evidências coletadas e analisadas nos estágios anteriores. É preciso salientar que todo este processo teve natureza dinâmica e o pesquisador realizou ajustes e reexecutou o processo quando problemas são encontrados (BIOLCHINI et al., 2007). Esquemáticamente, as três revisões seguiram o padrão apresentado na Figura 10.

Para aumentar a robustez teórica desta tese, os três capítulos do referencial teórico foram desenhados segundo os parâmetros da RSL (BIOLCHINI et al., 2007; DENYER; TRANFIELD, 2009; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003), salvo o início do capítulo 4, que versa sobre cadeias de produção agroindustriais e suas especificidades, aporte teórico bastante consolidado na literatura mundial. Web of Knowledge e Scopus foram as máquinas de busca escolhidas para a identificação dos trabalhos. Essas bases foram escolhidas pelo nível de abrangência, disponibilidade, cobertura e utilidade (BUCHINGER; CAVALCANTI; HOUNSELL, 2014) de publicações nas áreas de interesse. Capítulos de livros, quando disponíveis, e outros trabalhos centrais para discussão sugeridos por um especialista da área foram adicionados ao trabalho. Todas as buscas revisões limitaram-se a trabalhos escritos em português, inglês e espanhol. Artigos publicados em periódicos considerados predatórios foram automaticamente excluídos da análise. A ferramenta computacional *Start* serviu de suporte no processo de seleção em todas as etapas da revisão.

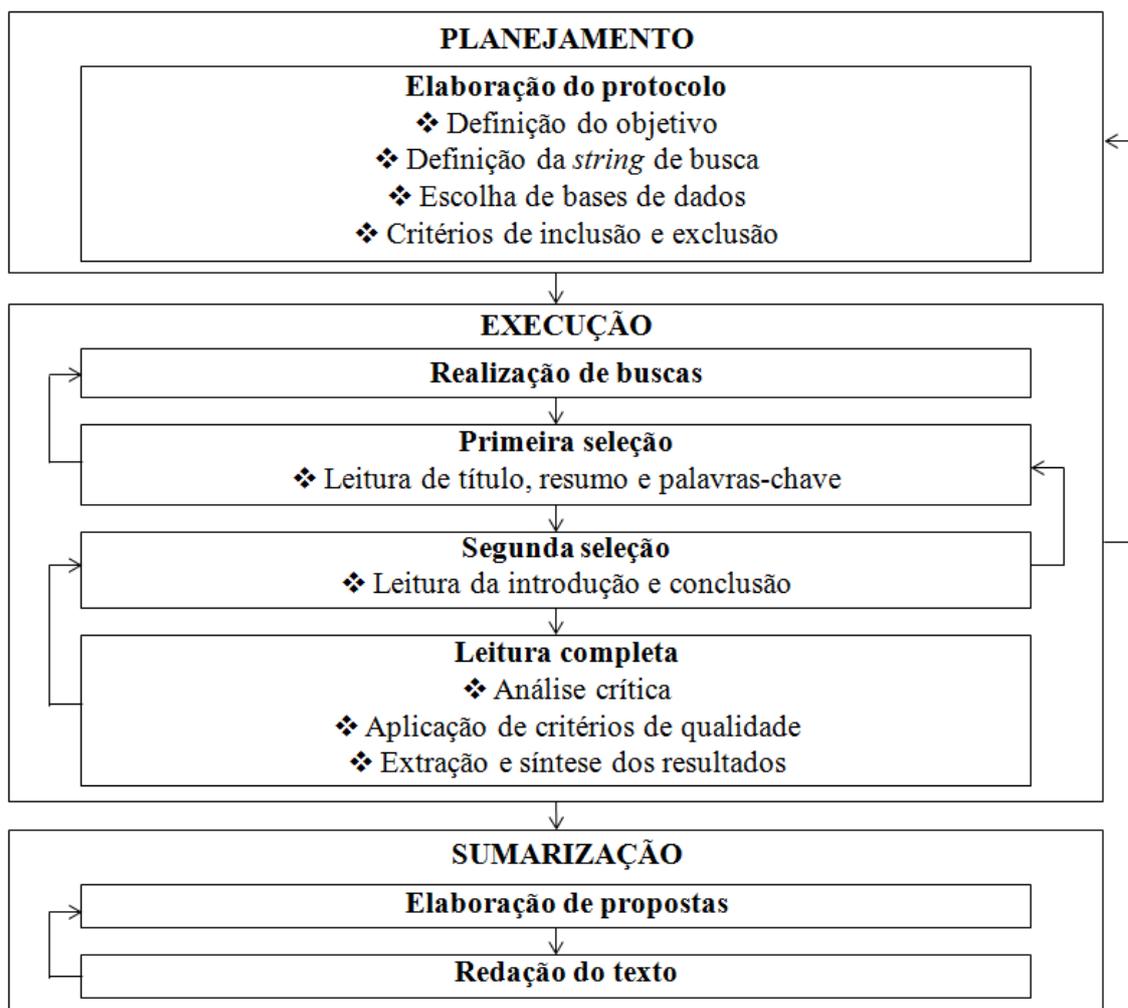


Figura 10 - Representação das etapas da Revisão Sistemática de Literatura

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.1. Revisões sistemáticas sobre as teorias clássicas de internacionalização

O capítulo sobre as teorias clássicas de internacionalização de empresas foi composto por duas revisões sistemáticas: o modelo de Uppsala e o paradigma eclético da produção internacional (OLI). Os critérios apresentados a seguir delinearão o escopo de cada uma das revisões. A Tabela 2 apresenta o sequenciamento do processo de seleção dos trabalhos.

- Objetivo: analisar criticamente as premissas, definições e postulados de cada abordagem teórica.
- Problema de pesquisa: qual teoria ou a combinação entre elas pode melhor contribuir para explicar a relação entre competências e internacionalização de empresas agroalimentares brasileiras?

Tabela 2 - Resultado das RSL sobre teorias clássicas de internacionalização

Abordagem	Procedimento	Quantidade
Modelo de Uppsala	<i>String de busca:</i> "uppsala model" OR "internationali*ation process" OR "internationali*ation model"	804
	Trabalhos duplicados (excluídos)	274
	Primeira seleção (trabalhos excluídos)	434
	Segunda seleção (trabalhos excluídos)	46
	Trabalhos excluídos após aplicação dos critérios de qualidade	11
Total de trabalhos selecionados		39
Paradigma Eclético – OLI	<i>String de busca:</i> "OLI" OR "eclectic paradigm"	430
	Artigos duplicados (excluídos)	90
	Primeira seleção (artigos excluídos)	223
	Segunda seleção (artigos excluídos)	70
	Artigos excluídos após aplicação dos critérios de qualidade	21
Total de artigos selecionados		26

Fonte: Elaborado pelo autor

Fizeram parte da revisão trabalhos (artigos, artigos de revisão e capítulos de livros) publicados nas áreas de Gestão, Negócios, Economia, Gestão de Operações e Engenharia Industrial, escritos nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola. As buscas foram realizadas nas duas máquinas de busca citadas anteriormente em julho de 2016. Os trabalhos que fizeram parte da amostra são aqueles que possuíam um dos termos da *string* de busca no título, ou resumo, ou palavras-chave. A seção que versa sobre a teoria da internalização não foi feita de maneira sistemática, uma vez que não apresenta elementos concretos para o avanço teórico sobre competências para internacionalização.

5.1.2. Revisão sistemática sobre VBR e seus conceitos

A VBR é uma abordagem teórica consolidada entre os acadêmicos da área de gestão estratégica, embora haja certas confusões entre seus conceitos. Sendo assim, conduziu-se uma revisão sistemática relativamente extensa a fim de reduzir as imprecisões conceituais e avançar teoricamente nas discussões teóricas sobre o tema. Os resultados das buscas são detalhados na Tabela 3. O escopo da pesquisa foi delineado pelos seguintes parâmetros:

- Objetivo: caracterizar a VBR e suas premissas teóricas e definir os conceitos de recurso, capacidade e competência.

- Problema de pesquisa: qual a diferença entre os recurso, capacidade e competência?

Tabela 3 - Resultados da seleção inicial dos trabalhos sobre VBR

Abordagem	Procedimento	Quantidade
Visão Baseada em Recursos	<i>String</i> de busca: ("resource-based view" OR "resource based view" OR "resource-based theory" OR rbv) AND (resource* OR capabilit* OR competenc*) AND (strateg*)	3.388
	Artigos duplicados (excluídos)	634
	Primeira seleção (artigos excluídos)	2.363
	Segunda seleção (artigos excluídos)	391
	Total de trabalhos selecionados	29

Fonte: Elaborado pelo autor

A revisão foi realizada de maneira distinta da anterior, embora possa ser replicada se seguidos os parâmetros detalhados a seguir. Como a VBR tem sido amplamente aplicada em trabalhos empíricos nas mais variadas áreas da gestão empresarial, esta revisão limitou-se aos trabalhos (artigos e revisões) conceituais com sólida contribuição teórica publicados na grande área de Gestão. Um recorte temporal de dez anos (2007 a 2016) foi deliberadamente aplicado para viabilizar a realização da RSL sobre o tema, devido à vasta quantidade de artigos retornados após as buscas iniciais.

Visando incluir os trabalhos seminais da teoria que estavam automaticamente fora do escopo temporal da busca, utilizou-se a técnica de *Backward Snowballing*, procedimento que consistiu em ler os títulos das citações (WOHLIN, 2014) dos 29 trabalhos inicialmente selecionados. 991 títulos não repetidos foram lidos, dos quais 105 foram inicialmente selecionados. A partir deste momento, o processo de seleção seguiu os mesmos parâmetros da RSL padrão. Os procedimentos e resultados da seleção dos trabalhos oriundos da técnica de *Snowballing* são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados da seleção do *Backward Snowballing*

Abordagem	Procedimento	Quantidade
Backward Snowballing	Títulos de trabalhos analisados	991
	Trabalhos excluídos na primeira seleção	29
	Trabalhos excluídos na segunda seleção	39
Total de artigos selecionados		37

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe lembrar que a soma dos trabalhos aceitos das duas seleções totalizou 66 trabalhos, que foram lidos e analisados criticamente. Desse total, outros dez foram excluídos por apresentar falhas metodológicas ou contribuições teóricas irrelevantes para a construção da tese.

5.1.3. Revisão sistemática sobre internacionalização de empresas agroalimentares

Como o próprio nome sugere, esta revisão teórica foi conduzida com o intuito de articular a integração entre as teorias de internacionalização com as empresas agroalimentares, que são as unidades de análise do trabalho. Esta parte, por ser mais direcionada, foi composta por estudos teóricos e empíricos que abordam o processo de internacionalização ou a relação de alguma variável que impacta positiva ou negativamente a expansão internacional de empresas processadoras de alimentos. As buscas foram realizadas em julho de 2016 e foram limitadas a artigos e artigos de revisão publicados na base de dados Scopus e Web of Knowledge nos idiomas português, inglês e espanhol. Literaturas cinzentas foram incorporadas na análise *a posteriori*, uma vez identificada a necessidade.

A Tabela 5 apresenta o sequenciamento do processo de seleção dos trabalhos e as respectivas quantidades.

Tabela 5 - Etapas da seleção dos artigos sobre multinacionais agroalimentares

Abordagem	Procedimento	Quantidade
Multinacional Agroalimentar	<i>String de busca:</i> ("internationali*ation" OR "international expansion" OR "international business" OR "foreign investment" OR "foreign direct investment") AND (compan* OR firm OR enterprise OR corporation OR multinational OR transnational) AND (agri* OR agro* OR *food* OR beverage)	601
	Artigos duplicados excluídos	157
	Artigos excluídos na primeira seleção	339
	Artigos excluídos na segunda seleção	45
	Artigos excluídos após aplicação dos critérios de qualidade	8
Total de artigos selecionados		52

Fonte: Elaborado pelo autor

Trabalhos sobre internacionalização de empresas processadoras de bebidas alcoólicas não foram incluídos na análise, uma vez que esta indústria apresenta dinâmicas de produção,

mercadológica e de regulação (LOPES, 1999) distintas das demais cadeias agroalimentares. Sendo assim, os parâmetros que guiaram esta RSL foram:

- Objetivo: identificar os principais temas e as teorias debatidos nos estudos sobre internacionalização de empresas agroalimentares.
- Problemas de pesquisa: quais teorias melhor explicam a internacionalização de empresas agroalimentares? Quais os elementos que podem explicar a relação entre competências e internacionalização de empresas agroalimentares?

5.2. Concepção metodológica e abordagem de pesquisa

A ciência está em constante evolução, seja pela proposição de novas teorias, seja pela negação das já existentes. Buscando construir um encadeamento sequencial lógico para a pesquisa que se propõe desenvolver, a primeira etapa definida referiu-se à concepção metodológica (CARVALHO, 2000). Neste momento é importante que esteja claramente definido o paradigma explicativo que será adotado e qual será o posicionamento em relação ao problema estudado, buscando, assim, evitar contradições metodológicas. A utilização de uma ou outra concepção metodológica varia de acordo com o propósito da pesquisa, forma de análise e de apresentação dos resultados do assunto estudado (CARVALHO, 2000; CHALMERS, 1995).

Considerando que o objetivo central desta tese visa identificar as competências para internacionalização de empresas agroindustriais, mais especificamente de quatro frigoríficos, relacionado-as com as particularidades das cadeias agroalimentares, entende-se que o método de Programa de Pesquisa (heurística positiva) seja a concepção metodológica mais adequada à proposta do trabalho. A heurística positiva permite que sejam feitas modificações no cinturão protetor, adicionando suposições suplementares do fenômeno estudado, ou seja, visa expandir gradativamente o cerne teórico existente (CHALMERS, 1995; MARTINS, 2012) a partir de evidências empíricas coletadas por meio de casos específicos. Esta pesquisa, portanto, não fará generalizações para as unidades de análise estudadas (Indutivismo), não falseará as teorias utilizadas (Falsificacionismo) (CHALMERS, 1995), tampouco romperá os paradigmas existentes, criando uma nova teoria para explicar os fenômenos estudados (Paradigmas de Pesquisa) (ALVES, 1995).

Neste sentido, foi utilizada uma abordagem qualitativa neste estudo. Esta abordagem requer relativa orientação teórica por parte do pesquisador e busca, por meio da perspectiva dos participantes, entender o contexto em que se desenvolve o fenômeno estudado. A combinação desses atributos garante maior flexibilidade na condução da pesquisa, possibilitando, portanto, a identificação de dimensões *a priori* não definidas, diferentemente da abordagem quantitativa, que requer a análise de variáveis precisamente bem definidas e uma amostra estatisticamente significativa (BRYMAN, 2007). O enquadramento em uma abordagem qualitativa é mais apropriado para a presente pesquisa, uma vez que os estudos que versam sobre o processo de internacionalização de empresas agroalimentares, mais especificamente dos frigoríficos, apontam para a fase de construção de uma teoria sólida no que tange aos aspectos ligados à gestão dos recursos estratégicos e desenvolvimento de competências.

5.3. Método de procedimento

A abordagem qualitativa se restringe a dois métodos de procedimento: a pesquisa ação (COUGHLAN; COGHLAN, 2002) e o estudo de caso (YIN, 2001). Para o objetivo que se propõe alcançar, a pesquisa-ação automaticamente se exclui das possibilidades de aplicação, seja pela natureza do objetivo, seja pelas limitações intrínsecas estabelecidas entre o distanciamento das empresas analisadas e o próprio pesquisador, restando como opção, portanto, o método de estudos de casos múltiplos de natureza exploratória.

Alguns motivos justificam esta escolha. O primeiro deles está relacionado ao objetivo da pesquisa, que é identificar e aprofundar o entendimento da relação entre as especificidades das cadeias agroalimentares no desenvolvimento de competência para internacionalização de firmas deste setor da indústria, tema relativamente pouco explorado entre os pesquisadores da área. Ademais, a escolha deste método de pesquisa também está alinhada à chamada Borini (2008) quanto à necessidade de desenvolvimento de trabalhos de cunho qualitativo, mais especificamente estudos de caso, para analisar as competências em multinacionais brasileiras de maneira longitudinal, como forma de reduzir as limitações de pesquisa da área de negócios internacionais.

No que tange à condução dos estudos de caso em si, alguns padrões essenciais foram seguidos como forma de garantir a validade interna e externa do mesmo. A validade interna concerne à veracidade das relações entre os constructos estudados, ou seja, se de fato há

relações causais e/ou espúrias que possam ser sustentadas pelo arcabouço teórico utilizado. Já a validade externa diz respeito à replicação futura e o grau de generalização dos resultados (YIN, 2001). A garantia de reprodução da pesquisa aumenta com a construção de um protocolo de entrevista sólido, onde se explicita claramente objetivos, o escopo, os meios de coleta e análise de dados, assim como as questões a serem perguntadas (MIGUEL; SOUZA, 2012; YIN, 2001). Para seguir tais determinações, a estrutura metodológica desta tese está representada na Figura 11.

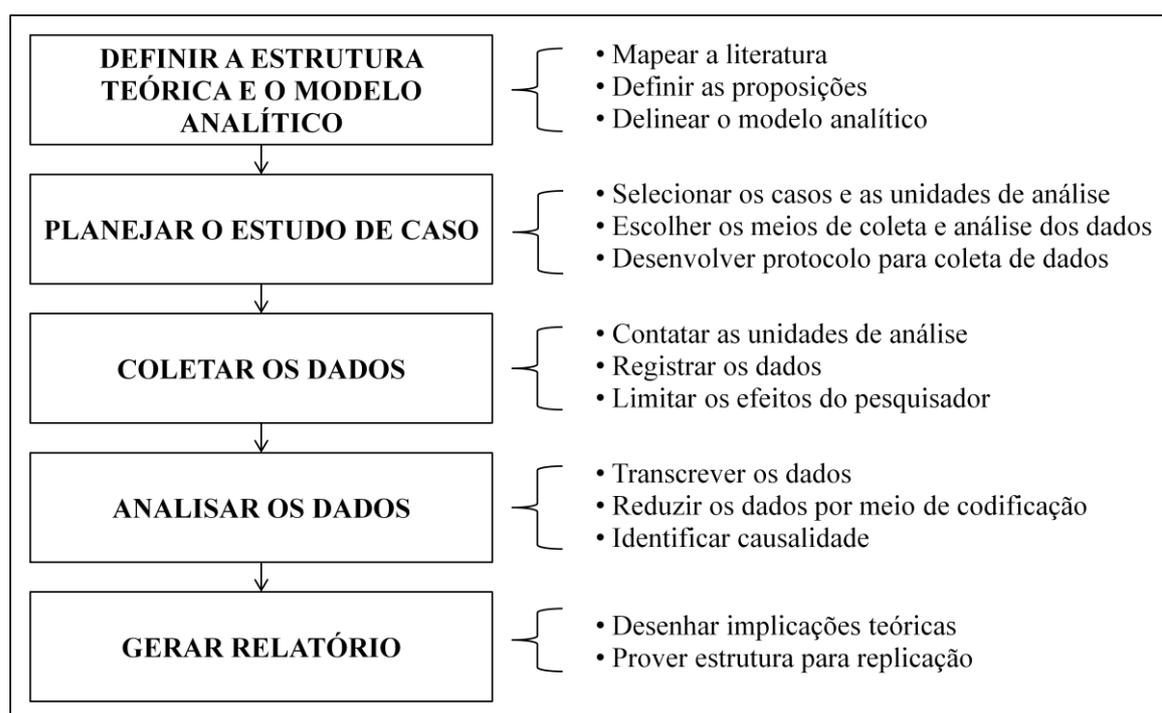


Figura 11 - Estrutura dos estudos de caso

Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

5.4. Seleção dos casos e unidade de análise

A seleção de casos em estudos qualitativos deve ser pensada de maneira totalmente distinta da seleção de amostra para estudos quantitativos (BRYMAN, 2007). A escolha dos componentes, portanto, deve estar alinhada com o objetivo principal da pesquisa. Neste estudo, um caso deve ser entendido como cada empresa agroalimentar brasileira internacionalizada (frigorífico) e a unidade de análise como a relação entre as especificidades da indústria de alimentos e os recursos e competências necessárias para internacionalização. A generalização dos resultados apresentados, portanto, remete aos constructos teóricos e não ao

objeto. Isso significa dizer que as conclusões oriundas deste estudo não devem ser extrapoladas para o conjunto das multinacionais agroalimentares brasileiras.

De maneira intencional e por conveniência, foram escolhidas empresas brasileiras do setor agroalimentar que possuem operações no exterior, mais especificamente frigoríficos com foco no abate de bovinos e aves. Quatro motivos explicam a escolha destas empresas. O primeiro diz respeito à importância que este setor representa para a economia brasileira, chegando a representar mais de 30% do PIB do agronegócio (ABIEC, 2017). Segundo, vários frigoríficos decidiram internacionalizar suas operações nos últimos anos, o que representa um avanço no desenvolvimento nas cadeias globais de valor. O terceiro fato se deve à vinculação do autor da tese ao Grupo de Estudos e Pesquisa Agroindustriais – GEPAI/UFSCar. Por último, mas não menos importante, a escolha dos casos se deu devido ao fato de o autor ter sido contemplado com uma bolsa de doutorado pela FAPESP para desenvolver este projeto.

A escolha da quantidade de casos necessária para explicar um fenômeno estudado é outro componente controverso de um estudo de caso. Como não há um consenso sobre o número ideal de casos, já que a os parâmetros de seleção dos mesmos não está centrada em uma amostra aleatória estatisticamente significativa, a escolha deve estar centrada nos objetivos traçados, assim como nas limitações do próprio pesquisador (YIN, 2001). Para cumprir com o número de casos inicialmente propostos, quatro frigoríficos foram selecionados. A escolha das empresas obedeceu aos seguintes requisitos: (i) ser de capital majoritariamente brasileiro; e (ii) estar internacionalizada. Foi dada prioridade às empresas com maior experiência internacional, ou seja, aquelas que já possuíam IED na forma de plantas industriais.

Para identificar as possíveis empresas participantes, foi feito o cruzamento da lista “Maiores & Melhores 2016” da Revista Exame (EXAME, 2017), com o “Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016” da Fundação Dom Cabral (FDC, 2016) e com “Observatório das Multinacionais Brasileiras” da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM, 2017). De acordo com estes documentos, poucas empresas possuem operações industriais fora do país. Sendo assim, três frigoríficos que possuíam IED e um com apenas operações internacionais na forma de escritórios comerciais compõem a amostra deste estudo.

Para conseguir acessar tais empresas, algumas etapas foram seguidas. O primeiro contato foi feito via correio eletrônico do próprio endereço institucional. Neste e-mail, foi

feita uma breve introdução do projeto e solicitada a participação no estudo. Esta forma de abordagem, todavia, não resultou em respostas por parte das organizações. O segundo método de abordagem foi um misto de contatos via *e-mail* direto aos gerentes e diretores e telefonemas. Em todos os casos foi solicitado o envio de uma carta formal (Apêndice A) contendo informações detalhadas da pesquisa e do protocolo de entrevista (Apêndice B) para prévia aprovação da diretoria. Os gestores aceitaram participar do estudo com a condição de não terem seus nomes, e das companhias com a qual possuem vínculos, revelados. Sendo assim, os nomes dos entrevistados foram substituídos pela abreviação do cargo que ocupam na empresa, sendo usados também codinomes para se referir às organizações.

Embora existam críticas a respeito se uma pesquisa qualitativa deva ser conduzida por meio da análise de um caso único ou múltiplo (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), entende-se que com esta quantidade de casos e unidade de análise foi possível estabelecer relações causais e/ou identificar relações espúrias de certas condições, estendendo as teorias existentes (EISENHARDT, 1989) e garantindo padrões que possibilitem a replicação para outros estudos de caso futuros (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

5.5. Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de múltiplas fontes de evidência (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001), dos quais envolvem dados primários e secundários. Estes foram compostos por teses, dissertações, artigos acadêmicos, reportagens em jornais e revistas de negócios, enquanto aqueles foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, relatórios anuais das empresas, demonstrações financeiras, *press-releases* e informações aos acionistas, quando disponíveis. Desta forma, foi construído o alicerce necessário para realizar a estratégia de triangulação das evidências encontradas, assegurando a validade interna e externa da pesquisa (YIN, 2001).

Para coleta de dados primários foi utilizado o protocolo de entrevistas. Segundo Yin (2001), o protocolo é um documento de extrema importância, pois garante o rigor metodológico necessário de um estudo de caso. O protocolo utilizado deve descrever todo o delineamento referente à condução adequada das entrevistas, estabelecendo limites entre o pesquisador e respondente, servindo como um guia norteador ao longo da entrevista (YIN, 2001). Sendo assim, o protocolo utilizado neste estudo foi construído de acordo com os padrões proposto por Yin (2001) e por ser segregado em três partes distintas, a saber:

1. Apresentação e objetivo do estudo de caso – introduz o trabalho e os objetivos da pesquisa;
2. Procedimento de coleta de dados – descreve a forma da coleta de dados, os locais, as pessoas a serem entrevistadas e as formas de contato;
3. Roteiro de entrevista – apresenta as perguntas a serem feitas aos pesquisados, assim como um roteiro impondo parâmetros para o próprio pesquisador.

Três entrevistas foram conduzidas face a face com gestores nas matrizes das multinacionais, sendo que em uma delas dois executivos participaram simultaneamente. Outras três entrevistas foram conduzidas via Skype e telefonema. O fato de realizar as entrevistas remotamente não gerou impacto negativo na coleta de dados, uma vez que muito pouco do ambiente organizacional apresentado ao pesquisador durante as visitas às matrizes foi incorporado na análise sobre as estratégias de internacionalização. Visitas *in loco* poderiam não ser triviais se o estudo estivesse voltado a compreender, por exemplo, o impacto da capacitação dos empregados na linha de fábrica na gestão da qualidade da carne para exportação. Todas as entrevistas foram gravadas eletronicamente após prévia autorização dos entrevistados e levaram em média 1h12min de duração. As reações dos entrevistados foram anotadas ao longo das conversas e também serviram de apoio na análise dos dados.

5.6. Técnica de análise dos dados

As técnicas de análise de dados qualitativos ainda não possuem padrões muito bem definidos e por isso é considerada uma das etapas mais difíceis de todo o processo de condução de um estudo de caso (YIN, 2001). A primeira etapa de análise consistiu na transcrição dos dados primários e consolidação com os secundários dos coletados ao longo da coleta de dados. Esta etapa foi desempenhada com o apoio da plataforma de computacional NVivo Pro 11. Esta ferramenta auxiliou na estruturação, codificação dos dados, exibição e desenho da análise (MILES; HUBERMAN, 1994).

A técnica utilizada foi baseada nos princípios da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 38), “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A análise, portanto, foi feita de maneira descritiva, apresentando a

percepção dos entrevistados a respeito das competências necessárias para o processo de internacionalização e suas relações com as especificidades do setor de proteína animal.

As análises, portanto, foram realizadas conforme sugerem os parâmetros propostos por Yin (2001) e Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002). Inicialmente, a análise de cada caso individual (análise intracaso) foi elaborada de modo sistemático, mantendo um padrão para que todos os casos possuam o mesmo formato analítico. Nesta etapa, cada caso foi descrito conforme exposto pelos gestores nas entrevistas e em materiais extras coletados em outras fontes primárias e secundárias. Matrizes de análise com os dados coletados foram criadas a fim de integrar sistematicamente os mesmos, possibilitando a replicação futura da análise. A estrutura construída a partir dos dados foi confrontada com a teoria apresentada nos capítulos anteriores a este, possibilitando a crítica ao modelo conceitual proposto.

Em seguida, foi realizado o cruzamento dos dados entre as unidades de análise de caso (análise intercasos), promovendo, assim, a categorização em padrões que possibilitem evidenciar certos padrões de ocorrência. Nesta etapa foi possível também identificar similaridades e discrepâncias entre as unidades de análise, possibilitando assim a complementação e ajustes necessários no *framework* desenvolvido.

6. ANÁLISE INTRACASOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados de cada caso de maneira individual. A descrição e análise crítica dos casos estão baseadas em evidências empíricas, coletadas por meio das entrevistas com gestores, assim como em outras fontes de informação (dados primários e secundários) relevantes disponibilizados publicamente em formato digital. Para garantir o anonimato das empresas e dos entrevistados foram atribuídos códigos de referência.

6.1. Caso Frigo Alpha

A entrevista foi viabilizada após contato realizado entre o orientador deste trabalho e o Diretor de Operações Brasil/Colômbia do Frigo Alpha. Este se dispôs a participar da entrevista e sugeriu a participação de um Gerente de Inteligência de Negócios, que participou da conversa e forneceu informações relevantes sobre o tema estudado. A entrevista com os dois executivos foi conduzida na sede da companhia e durou em torno de 2h15min. Antes do início da entrevista, ambos os gestores fizeram uma apresentação sobre o panorama da empresa e o contexto do mercado nacional e mundial de carnes. Ao longo da apresentação alguns dos assuntos estudados já foram emergindo e, portanto, foram incorporados na análise. Informações disponibilizadas pelos gestores da companhia e outras fontes de dados secundários também foram incorporadas ao caso. O Quadro 4 apresenta as fontes de informação utilizadas no caso e suas respectivas codificações.

Quadro 4 - Fontes de informação Frigo Alpha

Cargo do entrevistado ou Nome do Documento	Código	Tempo de empresa	Referência
Diretor de Operações Brasil/Colômbia	DirOper1	17 anos	Entrevista: 2h15min
Gerente de Inteligência de Negócios	GerIntNeg1	4 anos	
Formulário de Referência	ForRef1	-	Documento

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.1. Dados gerais da empresa

O Frigo Alpha é uma multinacional brasileira que atua principalmente no segmento de abate e comercialização de carne bovina. A empresa iniciou as atividades em 1957 como uma empresa familiar dedicada ao transporte de animais entre fazendas e abatedouros. Em 1992, a família de empreendedores adquiriu a primeira planta de abate e desossa de bovinos no

interior do estado de São Paulo. O frigorífico, que se encontrava fora de operação, foi reativado e hoje é a sede do grupo. Composta por aproximadamente 13 mil colaboradores, a companhia possui operações de abate em sete estados brasileiros, no Paraguai, na Argentina, no Uruguai e na Colômbia, podendo abater 26.380 cabeças/dia.

O Frigo Alpha passou de um frigorífico com operações relativamente modestas para se consolidar como o terceiro maior frigorífico de bovinos, em capacidade de abate, do Brasil, sendo o segundo maior exportador de carne bovina *in natura* nacional. Seu desenvolvimento foi amparado por diretrizes estratégicas (Quadro 5) consistentes, possibilitando um crescimento relativamente rápido nos últimos anos.

Quadro 5 - Missão, visão e valores do Frigo Alpha

Missão	Fornecer globalmente alimentos de qualidade, com responsabilidade socioeconômica e ambiental. A (nome da empresa) atuará a partir de um alto nível de eficiência operacional, promovendo a equipe e valorizando seus colaboradores, cultivando respeito e confiança nas áreas de negócio em que atuar.
Visão	Ser a empresa mais eficiente, buscando sempre maximizar o retorno sobre o capital investido em todos os seus segmentos de negócios com políticas de gestão de risco adequadas.
Valores	Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa, cooperação, simplicidade e determinação.

Fonte: Dados da pesquisa

Atualmente, a companhia possui dois segmentos operacionais distintos: a Divisão Carnes e a Divisão Gado Vivo. Juntas, as duas divisões obtiveram receita líquida de R\$ 14 bilhões no ano de 2017. A primeira divisão é responsável por produzir carne bovina congelada e resfriada nos países em que tem operações industriais. Como resultante do processo de abate, a companhia também produz subprodutos como miúdos, couros, entre outros. A receita líquida oriunda da comercialização dos produtos desta divisão representou 97,3% do exercício de 2016. Já a Divisão Gado Vivo destina-se à aquisição e comercialização de gado vivo majoritariamente com países do Oriente Médio e da América do Sul por meio de navios especialmente adaptados para tal função. Esta divisão representou 2,7% da receita líquida da empresa no mesmo período (ForRef1).

6.1.2. O processo de internacionalização do Frigo Alpha

O Frigo Alpha é uma empresa brasileira de abate de bovinos com foco principal na exportação de gado vivo e carne *in natura* resfriada e congelada. Ao longo de sua existência,

a empresa vem buscando se consolidar nos mercados onde atua como uma das principais produtoras do segmento. Financeiramente disciplinada e com uma cultura organizacional com foco na eficiência, a companhia optou por focar suas atividades industriais em uma única proteína animal (carne bovina e derivados), diferente de seus principais concorrentes nacionais, que acabaram diversificando a fonte de proteína de seus produtos. Mesmo antes de ter realizado IED, a companhia já possuía um portfólio de clientes internacionais localizados em cerca de 80 países. A partir de meados dos anos 2000, a empresa passou a adotar uma estratégia mais agressiva em relação à exportação, passando a estabelecer uma rede de escritórios internacionais com o intuito de facilitar a inserção de seus produtos em novos mercados, além de entender melhor as necessidades de seus clientes.

Esta representatividade nas vendas advindas de mercados internacionais não foi alcançada exclusivamente com exportações dos frigoríficos brasileiros. Em 2007, o Frigo Alpha deu início a um processo de expansão internacional, o qual foi impulsionado pela abertura de capital da companhia. Neste mesmo ano, estabeleceu uma *joint venture* com uma empresa irlandesa na mesma cidade de sua sede para produção de carne cozida e congelada. No ano seguinte, a empresa lançou-se, de fato, ao exterior, adquirindo sua primeira planta industrial fora do território brasileiro, mais precisamente em Assunção, no Paraguai. A companhia deu continuidade ao seu processo de internacionalização por meio de crescimento inorgânico, ou seja, pautado na aquisição de instalações industriais estrangeiras já estabelecidas em seus territórios. Em 2011, o Frigo Alpha adquiriu uma empresa frigorífica no Uruguai. A companhia seguiu seu projeto de expansão, adquirindo novos frigoríficos em solo latino-americano. Realizou novas aquisições no Paraguai, em 2012; no Uruguai, em 2014; na Colômbia, em 2015; e, por último, na Argentina, em 2017. Cabe lembrar que outros investimentos foram feitos na forma de centros de distribuição no Chile e na Colômbia em 2016.

A companhia possui escritórios de vendas em países em cinco continentes, mais especificamente na Arábia Saudita, Argélia, Austrália, Chile, China, Egito, Estados Unidos, Inglaterra, Irã, Itália, Líbano, Nova Zelândia, Rússia e Singapura. Do ponto de vista da expansão internacional, este tipo de internacionalização é uma das formas mais incipientes que existe, pois requer baixo grau de investimento e comprometimento com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Se pelo lado teórico este dado, por si só, explica muito pouco sobre o processo de internacionalização de uma companhia, pelo lado econômico ele

fez todo sentido para a estratégia do Frigo Alpha, uma vez que em 2014, 2015 e 2016, as exportações representaram 65%, 70% e 63% da receita bruta do grupo, respectivamente (ForRef1).

Atualmente, o Frigo Alpha é proprietário de 26 plantas industriais, sendo 11 localizadas no Brasil, 6 no Paraguai, 3 no Uruguai, 1 na Colômbia e 5 na Argentina, e um total de 14 centros de distribuição localizados no Brasil, Paraguai, Colômbia, Chile e Argentina (Figura 12).



Figura 12 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Alpha

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se a existência de elementos teóricos de ambos os arcabouços teóricos utilizados na revisão deste trabalho. Do ponto de vista do modelo econômico, os três elementos do *framework* OLI (DUNNING, 1977) são satisfeitos. No momento das aquisições a empresa possuía vantagens de propriedade (O) na forma de capital e competências operacionais adquiridas ao longo dos anos; os países hospedeiros ofereciam vantagens locais (L), como acesso a recursos naturais, gado, mão de obra, por exemplo; servir estes países via exportação, quando possível, acarretaria em custos de transações superiores quando comparados ao IED; logo, fez sentido a companhia internalizar (I) as atividades nos países vizinhos.

Analisando o processo de expansão internacional do Frigo Alpha à luz da teoria de comportamental de internacionalização (modelo de Uppsala), merece ser destacado que: (i) a

companhia tinha clareza de que a expansão internacional deveria ser feita, primeiramente, pela parte comercial (exportação) e somente depois seguida da parte industrial (IED), ou seja, de modo gradual; e (ii) a empresa realizou IED (plantas industriais) em países com pequena distância psíquica sem ter realizado atividades de exportação *a priori*. O Chile era o único país que importava carne da empresa antes da mesma decidir operar seu próprio centro de distribuição em território chileno. Cabe ressaltar que pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) este fato pode ocorrer, embora seja um movimento menos recorrente. Independente de a empresa ter "pulado" a etapa de exportação na maioria dos casos onde estabeleceu plantas industriais, foi declarado que a internacionalização:

[...] é um processo lento, demorado. Na maior parte das vezes, a gente observa que a empresa tem uma equipe de exportação, ela tem uma pessoa, uma pessoa que fala inglês, uma pessoa que tem contatos internacionais. Então, assim, esse processo de internacionalização é muito lento, custoso e demorado. Só que o (nome da empresa) começou por aí (GerIntNeg1).

Assim sendo, baseando-se no caso de internacionalização do Frigo Alpha, pode-se constatar que o modelo de Uppsala pode explicar parte significativa do processo de expansão da companhia. Todavia, dois fatos emergiram do ponto de vista teórico. O primeiro sugere que empresas podem aprender sobre um dado mercado por meio do fluxo inverso de informação recebido através de relacionamentos de longo prazo estabelecidos com fornecedores internacionais e não somente com clientes. Outro fato emergente relevante está relacionado com o modo de entrada da empresa na Colômbia, mercado que não tem acordo sanitário com o Brasil, ou seja, é um mercado fechado para comercialização de carnes. Neste caso, mesmo sem existir a possibilidade de exportar ou importar carne deste país, a empresa decidiu realizar IED.

Os IED realizados pelo Frigo Alpha na Colômbia sugerem que mercados estruturalmente fechados funcionam como barreiras comerciais que podem retardar o processo de internacionalização, mas não inviabilizá-lo por completo. Ademais, é importante destacar que a empresa já havia acumulado certa experiência de gestão internacional ao conduzir operações no Paraguai e Uruguai antes de comprar um frigorífico na Colômbia. Os executivos ainda fizeram as seguintes observações sobre a operação no mercado colombiano:

Colômbia, que nunca esteve no mercado mundial, ninguém olhava pra Colômbia... rebanho de 22 milhões de cabeça, praticamente é a soma do Paraguai com o Uruguai, quase o rebanho da Austrália. Um país que está praticamente fora do mercado internacional. E o consumo de 18kg *per capita*, um consumo bom também (GerIntNeg1).

Além de ela ser nova, ela é uma planta economicamente de custo alto pra operar porque tem um volume baixo. A gente aumentou a capacidade dela. E aí foram dois trabalhos, né? Buscar o aumento da capacidade e também a abertura de mercados. Então foram as duas coisas simultâneas. Colômbia tem o mesmo número de cabeça de gado que o estado do Mato Grosso, então é bastante boi. E com uma unidade lá na Colômbia, nós temos 50% da exportação do país. Então tem muito a ser desenvolvido lá. Tem muita coisa pra acontecer (DirOper1).

6.1.3. As motivações para internacionalização do Frigo Alpha

Entender os aspectos que motivam a internacionalização do Frigo Alpha é parte fundamental do processo de identificação de seus recursos estratégicos. Para tanto, durante a entrevista foi indagado aos gestores os principais motivadores da internacionalização da empresa. Três elementos centrais foram citados pelos respondentes, sendo eles: busca por mercados (rentabilidade), mitigação de riscos e busca por recursos.

No que tange à rentabilidade, os gestores do Frigo Alpha deram as seguintes declarações:

A gente sempre trabalhou a parte comercial com foco na internacionalização para entender o consumidor, que vai consumir, que vai pagar mais caro no nosso produto... se é o egípcio que ia pagar mais ou se é o chinês que ia pagar mais pelo nosso produto (GerIntNeg1).

[...] a gente desmonta o boi, picanha 100% fica no mercado local porque a gente tem demanda pra picanha, cupim... tem diversos cortes que ficam no mercado local, mas tem outros cortes... cortes do dianteiro, que são pouco valorizados aqui, eu mando pro Chile, eu mando pro Oriente Médio, eu mando pra Ásia (GerIntNeg1).

Isso que move: a primeira é margem (DirOper1).

Nota-se que a empresa está constantemente em busca da maximização de resultados. Para obter margens superiores dos cortes oriundos do “desmonte” do animal, a empresa adota uma postura comercial direcionada aos mercados mais rentáveis. Como a margem da indústria da carne bovina é relativamente baixa, a empresa se viu motivada a se internacionalizar para aumentar os ganhos do negócio. Por outro lado, o Frigo Alpha entende que a mitigação de riscos e a busca por recursos são outros dois fatores que fizeram com que a empresa tenha expandido suas operações para além das fronteiras nacionais. Para estes constructos, os executivos deram os seguintes depoimentos:

[...] A hora que o (nome da empresa) se expandiu estava com um risco país muito grande no Brasil, começa fazer sentido você olhar as outras geografias. Aí nós escolhemos, até como *skills* muito parecidas, fazer América do Sul por algumas vantagens que são iguais: disponibilidade de

recurso natural, disponibilidade de gado, rebanho está crescendo, entendeu? Então isso foi levando a gente aonde... tá bom, eu vou pra fora. Onde eu quero estar? Quero estar no Uruguai, no Paraguai. Começamos pelo Paraguai, depois fomos pro Uruguai, depois Colômbia e, por último, Argentina. Então fechou o ciclo que a gente queria de internacionalizar a empresa, entendeu, de indústria. A parte comercial a gente foi desenvolvendo conforme a gente foi enxergando oportunidade (DirOper1).

Acho que assim, internacionalização da empresa é uma vantagem estratégica porque ela te protege de ciclo pra algum país e você está aproveitando um mais forte em outros países. Isso de maneira mais macro (GerIntNeg1).

Por isso você espalha. Você também o fator sanitário, que se o estado sofrer um embargo, alguma coisa, então você está preparado pra jogar a sua produção de exportação de outros mercados pra outras regiões. Normalmente, se faz regionalizado e mesmo assim... agora, a gente diminui o risco do país, porque se tiver um problema mais sério no Brasil... antes, a gente era 70%, 80% da produção toda Brasil. Então você tem um risco país que é muito grande. Agora a gente dilui (DirOper1).

De certo modo, os três fatores motivacionais citados pelos executivos se complementam, uma vez que para a comercialização de uma "*commodity*", você tem que ter esta opcionalidade. É onde está sua rentabilidade", afirma o GerIntNeg1. Conforme apresentado na revisão sistemática de literatura, os estudos sobre multinacionais agroalimentares tendem a priorizar a indústria de segunda transformação, ou seja, empresas que estão teoricamente mais próximas dos clientes e que industrializam e/ou comercializam produtos de maior valor agregado. Este não é o caso do Frigo Alpha e das demais empresas analisadas neste estudo.

Do ponto de vista da rentabilidade, as atividades de exportação são consideradas vitais para a empresa, já que não são todos os cortes que atingem o melhor preço nos países onde a empresa possui operações industriais. É preciso ponderar que a busca por mercados (DUNNING, 1977), no caso da indústria da carne, é encarada de maneira distinta da indústria de "montagem", pois após ter o animal abatido, a empresa precisa encontrar compradores para todos os tipos de produto e subprodutos oriundos da atividade de "desmonte" do animal.

Não obstante, a empresa precisa se resguardar dos riscos associados ao negócio. Estes riscos podem estar associados à demanda ou à oferta. Isso significa que, conforme identificado na fala dos executivos, ao se internacionalizar (via exportação), a empresa minimiza os riscos relativos ao preço do produto. O acesso a diversos canais de distribuição internacional tende a facilitar a arbitragem da companhia em relação ao destino de seus produtos, possibilitando a comercialização dos cortes nos canais em que são mais bem

remunerados. Por outro lado, a internacionalização (via IED) permite à empresa mitigar os riscos que afetam, principalmente, a oferta de produto. A internacionalização das plantas industriais tende, portanto, a reduzir a vulnerabilidade da companhia a embargos comerciais impostos por países importadores, habitualmente relacionados a questões sanitárias. Segundo o DirOper1, a "diversificação geográfica te diminui risco sanitário, ela te diminui risco regional ou país".

6.1.4. Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Alpha

A comercialização de produtos alimentícios de origem vegetal ou animal está sujeita a uma série de restrições. No caso das barreiras impositivas, as mais comuns são as barreiras tarifárias e sanitárias. Barreiras tarifárias são impostas por países importadores para proteger a indústria nacional da concorrência externa, ou seja, das empresas transnacionais. De acordo com os entrevistados, as barreiras tarifárias possuem critérios bastante objetivos e tendem a variar de país para país. Esta barreira também foi citada algumas vezes ao longo da entrevista, sugerindo afetar as decisões de internacionalização da empresa, principalmente aquelas relacionadas com as atividades de exportação. Nas palavras do DirOper1, o frigorífico "pode ser favorecido ou pode ser prejudicado. Vem sobretaxa, põe mais imposto, põe não sei o quê. Você perde competitividade".

As tributações são impostas pelos países importadores para salvaguardar os produtores locais da concorrência externa, permitindo certa estabilidade no ambiente competitivo. Portanto, barreiras tarifárias impactam diretamente os preços dos produtos, podendo, inclusive, inviabilizar as exportações em alguns casos. Todavia, os países importadores, dada a escassez de oferta de carne no mercado local, utilizam-se das quotas de importação para controlar a entrada do produto no mercado.

Barreiras sanitárias são impostas de maneira arbitrária e, em alguns casos, sem critérios técnicos claros para serem transpostas, conforme citado nos trechos a seguir:

Normalmente, você tem assim: se é sanitário, é um problema técnico que você resolve e tira essa barreira. Então, assim, era subjetivo. Não era técnico. Quando é técnico, você sabe o que você pode e o que você não pode e pronto. É sempre mais comercial, político e tudo mais. E aí tem uma questão "política brasileira", que nos últimos anos não vem trabalhando parte bilateral (GerIntNeg1).

O pior são barreiras comerciais que usam variáveis sanitárias como desculpa (GerIntNeg1).

Como desculpa pra fazer troca de vantagens (DirOper1).

As distâncias culturais impõem restrições de diversos tipos à operação internacional. Desafios desta natureza também impactam diretamente as decisões da empresa em relação à comercialização no mercado nacional e internacional. Conforme citado por um dos entrevistados, desafios relacionados com as preferências alimentares e as formas de desenvolvimento de relações com pessoas do país importador/hospedeiro são dois exemplos possíveis de como o constructo cultural pode se manifestar ao longo do processo de internacionalização.

A gente sabe que vender cupim em Minas Gerais é extremamente mais interessante do que vender em São Paulo. Vender coração no Tocantins você tem uma oportunidade. Essas particularidades regionais a gente já conhece muito bem. E é entender essas particularidades fora, do mercado mundial. Qual que é o produto que a Indonésia consome? [...] É entender essas particularidades pra conseguir melhorar o nosso posicionamento de mercado. [...] Ásia, realmente, é o grande motor de consumo, hoje. E a gente tem que conhecer muito mais de Ásia do que a gente conhece hoje. As particularidades de consumo são inúmeras. [...] Acho que isso é um ponto que parece que num primeiro momento não impacta tanto, mas no dia a dia eu conversar com um paraguaio é diferente de conversar com um uruguaio, de conversar com um brasileiro, de conversar com um colombiano... todos muito diferentes. Se a indústria agir, de fato, no processo de escolha e conversar com um egípcio é diferente de um argelino. Todos são muito diferentes, sabe? Conhecer essas diferenças culturais e como isso impacta no nosso negócio é um processo de aprendizado ainda nosso. E tem muito valor isso daí (GerIntNeg1).

No que diz respeito à sazonalidade e à perecibilidade, os executivos também declararam haver relação com o processo de internacionalização. Como qualquer outro frigorífico, "a companhia sofre sazonalidade tanto na compra de gado quanto na comercialização de seus produtos" (ForRef1). Em relação à sazonalidade da demanda, os gestores argumentaram:

A gente trabalha no mercado de produtos alimentícios, que são *commodities* agrícolas. Tudo que é *commodity* é sazonal. Operar esta sazonalidade é uma das coisas que mais explica a internacionalização. A gente sabe que fim do ano, por exemplo, manda toda a carne pro círculo Brasil porque se consome. Claro, de maneira generalista assim. Agora, o que faço no começo do ano, sabe? É encontrar o melhor momento pra cada um dos produtos que a gente em cada um dos mercados que a gente tem. [...] A questão é que assim: a gente analisa a sazonalidade de consumo dos países que a gente trabalha ou até a sazonalidade de preços dos países que a gente trabalha pra poder tentar direcionar mais a exportação pra onde a gente acha interessante (GerIntNeg1).

O ambiente sazonal de indústria, você faz arbitragem entre todas as opções que você tem. Vou aumentar aqui porque aqui vai ter oferta. Aqui não vai ter

oferta, vou diminuir. Então aí você faz essas arbitragens. Agora, o da exportação, ela é mais forte e bem conhecido. Você tem Rússia: chega meados de dezembro até passar o, porque são católicos ortodoxos... até passar o Natal deles, que é por volta de 8 de Janeiro. Você tem um período complicado, por dois motivos: primeiro, os portos congelam. Logisticamente, é difícil de chegar carga. E o outro ponto é que você o movimento sazonal de feriado e o movimento sazonal de fechamento de quotas. Porque cada importador tem uma quota de importação. Você tem o fechamento de quotas pra liberar a importação do outro ano. Você tem um período de *blackout*, que não você consegue colocar produto lá porque o cara não sabe a quota que ele vai ter no outro ano. Essas sazonalidades, que a gente falou algumas, todo país tem. Chile, você tem um feriado forte, que é o feriado da independência deles. E o depois do natal. Então são feriados de alto consumo, principalmente de churrasco. Faz churrasco de patinho, mas faz. Então eles compram muito. Nessa época o preço sobe. Você tem desafios de logística, porque congela a cordilheira. Essa sazonalidade te faz adiantar, retardar, subir preço, cair preço. São bem conhecidos. A Europa fecha a quota de julho a junho. O ano deles é diferente, entendeu? 1º de julho a 30 de junho. Aqui, você vai ter um período que todo mundo vai ficar fora das compras. Então você tem que se antecipar e ver o que você vai fazer: mudar o perfil da produção de resfriado pra congelado para esperar a volta. Esses movimentos são conhecidos. A gente sabe onde eles vão acontecer. Então você tem uma questão de quotas, você tem uma questão religiosa, você tem uma questão logística, tem diversas variáveis aí que te direciona (DirOper1).

Existe sazonalidade de demanda em todo o mundo devido a fatores religiosos, culturais e climáticos. No Oriente Médio, o consumo de carne bovina aumenta durante o período do Ramadã. No Leste Europeu o consumo de carne bovina aumenta durante o inverno, quando o consumo de proteínas é maior. Já na Europa Ocidental, o consumo de carne bovina é maior durante o verão. No Brasil, observam-se picos de demandas em períodos próximos aos principais feriados nacionais ou datas festivas, principalmente nas festas de final de ano (ForRef1).

Percebe-se, pelos comentários, que as decisões de comercialização do Frigo Alpha estão diretamente associadas com as a sazonalidade da demanda e preço, uma vez que estes dois elementos tendem a impactar diretamente a rentabilidade dos negócios da companhia. Hábitos alimentares, costumes da população, condições climáticas, datas festivas e períodos de negociação são alguns exemplos de eventos que constroem o efeito sazonal no âmbito nacional e internacional. De acordo com o GerIntNeg1, "não é a sazonalidade que impacta a exportação; a exportação é sazonal". De fato, a sazonalidade é uma característica inerente à indústria de alimentos e, portanto, o desafio dos frigoríficos consiste em compreender quando e onde o consumo tende a aumentar ou diminuir.

A sazonalidade da oferta de matéria-prima na cadeia da carne bovina está associada a eventos naturais ao longo do ano. A sazonalidade ocorre de maneira mais pronunciada em países onde a prática da pecuária extensiva é predominante, como é o caso do Brasil e de boa

parte dos países da América Latina. A ocorrência deste fenômeno está associada às estações do ano e as condições fisiológicas dos animais para o exercício de reprodução. Estes dois fatores definem com certa precisão o período no qual haverá mais ou menos gado disponível no mercado e, portanto, a propensão do preço em aumentar ou diminuir. A indústria pode tentar mitigar os riscos associados à falta de animal para o abate fazendo investimentos em confinamento, todavia, esta prática não é a regra no país. Na prática, este fenômeno ocorre da seguinte maneira:

Compra de matéria-prima: na região Norte do país, a oferta de gado diminui no segundo semestre em virtude do período de seca, uma vez que o gado perde peso durante esse período. Já nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, onde a pecuária é mais intensiva e a alimentação do gado é complementada no período de seca, a oferta de gado é mais constante ao longo do ano (ForRef1).

A oferta de gado no mercado e a demanda por carne determinaram o preço de cada corte. Como a empresa exporta para mais de 100 países, ela pode arbitrar as decisões de exportação de acordo com a melhor opção. Como a sazonalidade da oferta de matéria-prima é um fenômeno específico das cadeias agroalimentares, foi questionado aos gestores se existia alguma relação entre a empresa ter feito IED e as sazonalidades de matéria-prima e como isso poderia acontecer na prática. Os executivos deram os seguintes relatos:

A Colômbia tem o ciclo invertido. O tempo muda um pouquinho no período de seca, que é normalmente em maio, que aqui ainda é época de chuva e lá ainda está mais seco. A oferta de animais na época de oferta de animais aqui é diferente por causa da estação de monta, tem um pouquinho de diferença de clima, porque está um pouquinho acima da linha do Equador. Isso te dá benefício pra arbitrar (DirOper1).

Ciclo invertido. Muda um pouquinho a questão de estação de monta e a quantidade de vaca no mercado. Clima, chuva, pasto, essas coisas, é tudo igual. Mas esse deslocamento de estação de monta mexe um pouquinho com a oferta de entrada no mercado (GerIntNeg1).

A empresa concentra suas operações industriais majoritariamente em países do hemisfério sul, reduzindo as diferenças de sazonalidade da oferta de matéria-prima ao longo do ano. Não foi identificado, todavia, relação causal entre a sazonalidade de matéria-prima em determinado país e decisão da empresa em realizar IED. O fato de a empresa possuir IED na Colômbia (país com maior proporção de seu território no hemisfério norte), por exemplo, pode fornecer alguma vantagem competitiva à empresa em relação aos outros frigoríficos exportadores que concentram suas operações em um único hemisfério.

Questionados sobre as barreiras que o Frigo Alpha presenciou nos países em que possui IED, um entrevistado citou o seguinte argumento:

No Mercosul não teve não. Você tem sempre aquela questão de critério de concentração. Você tem os CADE nos outros lugares, mas para nós foi tranquilo assim. Nesse sentido, assim, no Paraguai, nós ficamos com mais de 50% da produção. Isso, no Brasil não deixa. Lá a gente conseguiu (DirOper1).

Nota-se que EMNs podem estar sujeitas a restrições institucionais no que tange à concentração de mercado, sendo que alguns países são mais restritivos que outros. Nos investimentos que realizou o Frigo Alpha não foi prejudicado por tal barreira.

Nos países em que o frigorífico possui instalações industriais, desafios inerentes a produção local passam a existir. Neste sentido, o Frigo Alpha somente opera unidades industriais próximas aos seus fornecedores de gado (em média a uma distância de até 300 quilômetros de raio de seus frigoríficos). O desafio da produção local em um mercado estrangeiro está em manter os níveis de eficiência produtiva e rentabilidade da companhia, conforme citado no seguinte comentário:

Temos unidade no Paraguai, Argentina, Uruguai e Colômbia, com maior quantidade aqui no Brasil. Somente o Paraguai tem um caso um bastante a parte, diferenciado, onde todas, quase todas unidades ficam em Assunção por uma questão logística. O boi praticamente vem descendo pra capital. Só no Paraguai isso acontece. Em todos os outros, pode ver que a distribuição das plantas está muito bem localizada pra uma perspectiva de onde está o rebanho bovino mesmo. Não tem sobreposição. As plantas não concorrem uma com a outra (GerIntNeg1).

Ao realizar IED, a empresa necessita criar, manter ou desenvolver laços com fornecedores locais e estabelecer relacionamentos com fornecedores locais para garantir acesso à quantidade de gado necessária para operar seus frigoríficos, conforme citou um dos entrevistados:

[...] mas aí você tem toda uma parte de estimular a pecuária de novo, voltar a aumentar... então a planta que tem lá (na Argentina) é uma planta grande, a que está funcionando, é uma planta de 2 mil bois/dia. Está funcionando a pleno vapor, mas as outras estão paradas. Porque senão você teria que dividir o gado entre várias plantas e aí você não é eficiente (GerIntNeg1).

Cabe ressaltar que os IED realizados pelo Frigo Alpha nos países vizinhos são investimentos do tipo *brownfield*, ou seja, a empresa adquiriu plantas já existentes. Neste sentido, ao comprar um frigorífico já estabelecido, a empresa consequentemente reduziu o risco de coordenação da cadeia produtiva local. Todavia, é preciso ponderar que eventuais

desafios relacionados à gestão da rede se subsidiárias podem surgir no período de transição do modelo de negócio. Como esta relação (matriz-subsidiária) é um ramo específico da área de negócios internacionais, decidiu-se não abordar esta questão ao longo das entrevistas. Questões de risco político e de diplomacia entre países foram mencionadas pelos entrevistados, porém também não foram incorporados na análise devido à limitação do escopo da pesquisa.

6.1.5. Competências para internacionalização do Frigo Alpha

Os desafios impostos pela sazonalidade e de perecibilidade, como mostrado anteriormente, são inerentes ao setor agroalimentar como um todo. Esses dois constructos impõem desafios de coordenação para os frigoríficos internacionalizados no que tange ao desenvolvimento de capacidades logísticas e de cadeia de suprimentos. Ao analisar o caso do Frigo Alpha, foi possível identificar que a forma como a carne é comercializada (congelada ou resfriada) impõe limites relacionados às operações de distribuição do produto. A relação entre os dois elementos é representada nos trechos a seguir:

[...] há uma grande diferença entre o mercado de produtos congelados e resfriados e podem existir vantagens logísticas (exemplo: carne resfriada do Paraguai para o Chile), mas para isso a indústria precisa de capacidade de frio e outras variáveis estruturais (GerIntNeg1).

A cadeia logística de exportação, por meio da contratação de serviços de armazenagem, transporte, seguros e da forte parceria desenvolvida com os armadores e terminais portuários do País, propicia à Companhia eficiência operacional necessária para assegurar a alta qualidade dos produtos e a pontualidade de entrega. A Companhia exporta a maioria de seus produtos por meio de navios fretados (*break bulk*) e contêineres, o que propicia economia de escala na negociação de custos de frete, armazenagem e seguro. A Companhia exporta seus produtos diretamente aos seus consumidores finais e, portanto, evita o pagamento de taxas de intermediação e outros custos a sociedades *tradings* e outros intermediários. Adicionalmente, a cadeia logística eficiente e ágil da Companhia permite vender os produtos de carne bovina resfriada a diversos mercados externos, incluindo países na Europa, Oriente Médio, África e Ásia (ForRef1).

Então só no Brasil a gente exporta 1.100 contêineres por mês. Daí na hora que pega esse movimento todo aí chega a 1.500, 1.600 só de *carne in natura*. Então você tem esse movimento que você tem mais força com os armadores também, tanto em frete quanto em condições, né? (DirOper1).

As estratégias de fidelização dos clientes nacionais e internacionais da empresa são pautadas em entregas regulares e ágeis, permitindo que a mesma opere com maiores margens do que os concorrentes. Todavia, as decisões de internalizar algumas funções logísticas são

normalmente baseadas em uma análise econômica e de especificidade de ativos.

A companhia também leva em consideração as questões logísticas nas decisões de IED, principalmente no que se refere às questões de localização da planta industrial. Nas palavras de um dos entrevistados, a decisão ocorre da seguinte maneira:

Temos unidade no Paraguai, Argentina, Uruguai e Colômbia, com maior quantidade aqui no Brasil. Somente o Paraguai tem um caso um bastante a parte, diferenciado, onde todas, quase todas unidades ficam em Assunção por uma questão logística. O boi praticamente vem descendo pra capital. Só no Paraguai isso acontece. Em todos os outros, pode ver que a distribuição das plantas está muito bem localizada pra uma perspectiva de onde está o rebanho bovino mesmo. Não tem sobreposição. As plantas não concorrem uma com a outra (GerIntNeg1).

A logística é melhor quando você está perto onde está o boi, tanto quanto pra carne quando você vai transportar boi pra indústria, né? Então a gente tem indústrias nas regiões com pouco desenvolvimento econômico, que favorece também. Esse é um ponto positivo do lado bovino (GerIntNeg1).

O Frigo Alpha também necessitou desenvolver algumas capacidades da gestão da qualidade para poder comercializar seus produtos internacionalmente. Do ponto de vista da empresa, a primeira etapa da internacionalização consiste em conseguir habilitar as unidades de abate de animais para exportação. Neste caso, a habilitação envolve o credenciamento da planta industrial pelo órgão governamental competente do país de origem e destino. A habilitação somente é concedida quando as instalações industriais atendem aos critérios mínimos relacionados à parte sanitária, técnica e legal, conforme demonstra o trecho a seguir:

Todos os mercados fazem auditoria. Vem missão do Egito. Aí tem uma certificação específica. É lógico que todas elas seguem algum MAPA. Se você pegar: exporta pra 100 países. Eu não tenho todos os 100 países em todas as fábricas. Então essa fábrica eu escolho não ter. Eu não quero ter porque aqui vou voltar mais pra esse mercado, esse e esse. Ou então o estado não tem status sanitário pra isso, entendeu? (DirOper1).

Clientes mais exigentes, por conseguinte, podem solicitar habilitações específicas de seus fornecedores. Assim como a habilitação para exportação, a habilitação/certificação dos clientes é feita planta por planta, conforme cita a passagem a seguir.

Aí você tem algumas específicas: McDonald's. Ele quer aprovar planta por planta. Ele vem e audita a planta e vai aprovando. Burger King mesma coisa. [...] Ah, eu quero exportar pro McDonald's da Ásia ali. Essa planta tem McDonald's? Não, não tem. Então tem que vir e aprovar. Aí vem, aprova, habilita. Então são habilitações especiais (DirOper1).

Para garantir acesso a diversos países, o Frigo Alpha possui uma série de selos de certificação. Concedidos por entidades independentes ou pelos próprios clientes, os selos de

certificação são recursos intangíveis que atestam que a empresa está comprometida em seguir algumas normas técnicas específicas, que não necessariamente garantem melhor nível de qualidade produtiva. Entre as mais relevantes que a empresa possui, destacam-se: ISO 9000 (Gestão da Qualidade), ISO 22000 (Segurança em Alimentos), Sisbov (Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos), BRC (British Retail Consortium) e USDA Organic (Selo de Carne Orgânica do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos). Algumas dessas certificações são necessárias simplesmente para garantir o acesso a alguns mercados, enquanto outros são usados como mecanismo para agregar valor à carne comercializada por meio da inserção em nichos específicos de alguns mercados internacionais.

Por operar na indústria da carne, o Frigo Alpha sempre esteve ciente de que necessitaria desenvolver uma competência operacional para dar sustentação ao seu crescimento nacional e internacional. Esta competência foi desenvolvida para assegurar um padrão competitivo adequado em uma indústria que passou por um processo de concentração significativo nos últimos anos. Neste sentido, o Frigo Alpha optou por concentrar suas atividades industriais em apenas uma proteína animal: a carne bovina. As passagens abaixo ilustram como a parte operacional é entendida pela empresa e seus gestores:

A Companhia está comprometida a manter sua posição como um produtor de baixo custo de produtos de carne bovina e seus derivados (ForRef1).

A gente é *expert* em operar carne bovina e acho que isso é uma vantagem competitiva muito grande. Então quando a gente pegou as plantas da BRF no Mato Grosso, por exemplo, ficou evidente que uma coisa é o seu *core*, onde você tem a *expertise*, e onde você não tem *expertise*. Eles eram muito eficientes em frango e suíno, mas eram muito ineficientes na parte bovina. Então a gente tem um *know-how* pra isso que vem de muito tempo (GerIntNeg1).

Eu sei disso na pele porque eu trabalhei na Perdigão em 2007 a 2008, nessa planta que nós compramos agora. E era muito difícil eles entenderem a lógica da *commodity*, porque a *commodity*, ao contrário de uma estrutura de marca, onde você tem margens maiores e tudo mais, ela é um negócio com margem muito baixa (DirOper1).

A adoção de uma estratégia de liderança pelo custo (PORTER, 1980) por empresas agroalimentares é uma prática bastante comum, especialmente na produção de *commodities* agrícolas. Como a margem da indústria é estruturalmente baixa, o Frigo Alpha opera plantas industriais modernas, com habilitação para exportação e com uma equipe de funcionários altamente treinados para exercer a atividade de “desmonte” do animal. A especialização do

serviço é necessária, uma vez que o processo produtivo de desossa de bovinos é quase todo realizado manualmente em função da variabilidade do tamanho do animal. Este fato é retratado no trecho a seguir:

Porque você trabalha com uma discrepância de matéria-prima muito grande: você mata boi de 15 arrobas e você mata boi de 28 arrobas. Você mata boi nelore, boi angus. Então tudo isso interfere. Como ele foi terminado, como foi a sazonalidade durante o ano. Então tem um monte de coisa que você tem que ir observando pra fazer isso pra conseguir tirar margem desse negócio (DirOper1).

Para operar a custo baixo, a empresa decidiu operar plantas industriais em países da América Latina com ampla vantagem locacional (DUNNING, 1958). Na visão dos gestores, este fato pode ser representado da seguinte maneira:

É a região onde o custo de produção é mais baixo, onde o rebanho bovino está crescendo nos últimos anos e deve continuar crescendo. A gente já está na plataforma mais competitiva numa perspectiva do custo de produção e ainda tem potencial de explorar porque a produtividade média de todos os países que a gente trabalha hoje é muito baixa (GerIntNeg1).

[...] os países da América do Sul têm uma disponibilidade de recursos naturais que são essenciais para a expansão da pecuária e ainda tem uma baixa produtividade (DirOper1).

Ao adquirir plantas industriais no exterior, o Frigo Alpha passou a utilizá-las como plataformas mistas ou exportadoras, garantindo elevada escala de abate, mesmo em países com baixo consumo de carne.

A gente sempre trabalha ou plataformas mistas, como Brasil, Argentina e Colômbia ou plataformas exportadoras como Paraguai e Uruguai. As mistas são aquelas que tm um mercado doméstico forte e mercado de exportação forte, né? Te dá essa flexibilidade de aumentar ou reduzir, dependendo de como vão estar os mercados. Paraguai e Uruguai não têm tanto consumo interno, então são mais plataformas de exportação (GerIntNeg1).

Como costuma manter a equipe de gestores dos frigoríficos adquiridos, a empresa acaba absorvendo, pelo menos parcialmente, as competências comerciais e de coordenação de suas subsidiárias. A cultura Frigo Alpha de operar frigoríficos é transferida lentamente da matriz para as subsidiárias e vice-versa por meio da troca de experiência entre os gestores, definida como "tropicalização de conhecimentos" pelo GerIntNeg1. Esta troca de informações visa integrar as equipes, identificar sinergias operacionais e comerciais, além de implantar, quando necessário, melhorias na unidade adquirida. Embora os desafios sejam maiores em países onde a atividade pecuária ainda é considerada pouco desenvolvida, o conhecimento tácito dos gestores em relação às particularidades do mercado local é incorporado aos poucos

pela matriz. Estes fatos são ilustrados nas seguintes passagens:

Colômbia é um desafio pra a gente, que ali é um mercado muito a ser desenvolvido e tudo mais. Você vai olhar frigorífico na Colômbia, você fica aterrorizado, porque a capacidade de frio é muito ruim (DirOper1).

São plataformas mistas. Mas aqui que é uma grande oportunidade também. E é claro, aqui a gente está falando o seguinte: a gente começou aqui no Brasil. A gente entende muito de "pecuária Brasil". Quando a gente entrou no Paraguai, a gente teve que aprender muito do Paraguai. Uruguai, a mesma coisa... Colômbia, Argentina. Assim: o que a gente ouviu das plantas novas que a gente comprou recentemente é que a gente já gastou mais tempo com eles do que o JBS gastou em todo o tempo que eles estiveram lá (GerIntNeg1).

Ainda que as competências analisadas anteriormente tenham colaborado diretamente para o crescimento do Frigo Alpha, a competência comercial aparenta ter sido aquela que mais foi desenvolvida ao longo do processo expansão internacional da empresa. Por meio de observação direta, percebeu-se que o desenvolvimento desta capacidade foi primordial para que a empresa adquirisse conhecimento necessário sobre a dinâmica de consumo global da indústria da carne bovina para suportar suas decisões de IED futuras. Na visão dos entrevistados, a estratégia de internacionalização da empresa sempre foi orientada pelo mercado, ou seja, a empresa decidiu fazer IED somente após ter identificado oportunidades sólidas no ambiente internacional. Um dos gestores destacou ainda que a empresa passou a explorar nichos de mercado ao exportar carne de países internacionalmente conhecidos pela qualidade elevada da carne. Neste sentido, pode-se afirmar que a área comercial se tornou elemento central de inteligência de mercado da companhia.

Essa questão de internacionalização tem que separar as duas pontas. A indústria é muito diferente da parte comercial. A gente sempre trabalhou a parte comercial com foco na internacionalização pra entender o consumidor, que vai consumir, que vai pagar mais caro no nosso produto. [...]A expansão comercial foi primeiro do que a indústria (DirOper1).

Então nós começamos com a parte comercial preparando esse campo pra poder dar outros passos. Primeiro foi abrir mercado pro próprio Brasil, foi entender desse mercado lá fora, foi ver como a gente tinha que se portar, qual a estratégia que a gente tinha que colocar. Então isso foi dando base para os próximos passos. Aí é fazer essa leitura que a gente dividiu um pouco com você aqui, que é a leitura de onde faz sentido, onde o rebanho está crescendo, onde é competitivo a gente estar, onde faz sentido pelo potencial que está por trás daquilo ali. Por exemplo, Argentina e Uruguai: atingir os nichos de mercado que o Brasil não atinge com mais velocidade, por estar mais preparado que o próprio Brasil (DirOper1).

Pode-se inferir que a empresa desenvolveu uma competência de inteligência comercial, possibilitando que o grupo se tornasse o segundo maior exportador do Brasil e o

maior do Paraguai, do Uruguai, da Argentina e da Colômbia. Mesmo comercializando produtos comoditizados, majoritariamente carne e derivados, a empresa entendeu que somente conseguiria conquistar novos mercados se passasse a desenvolver esta capacidade. Com uma área comercial extremamente desenvolvida, os gestores afirmaram que a empresa passou a encontrar melhores alternativas para o “desmonte” do animal, garantido melhor rentabilidade para cada corte. Os seguintes comentários dos entrevistados apresentam evidências empíricas das relações apresentadas anteriormente:

Então é uma indústria complicada porque é uma indústria de desmontagem. Então quanto mais opção você tiver na mão... ah, exporta pra mais de 100 países não é por acaso, porque cada pedaço do boi paga melhor numa determinada região, ou por questão religiosa, ou por questão de cultura, ou por uma questão de poder aquisitivo da população. Então cada pedaço você vai mandando pra algum lugar. E esse desmonte que faz a diferença, entendeu? Então quanto mais opção você têm... e aí o porquê estar nessa estratégia (DirOper1).

Esse desmonte é o grande desafio da indústria bovina, né? É desmontar o animal e colocar cada um dos seus produtos no melhor local possível (GerIntNeg1).

A competência de inteligência comercial do Frigo Alpha é composta por um conjunto de recursos estratégicos (BARNEY, 1991) que merecem ser destacados. Foi identificado que a empresa desenvolveu uma cultura organizacional centrada na eficiência operacional, que por sua vez é amparada pela gestão de risco e comercialização eficiente. A empresa possui uma equipe de gestores altamente qualificada que se reúne três vezes na semana para trocar informações entre as áreas e definir estratégias de curto, médio e longo prazo. Além de identificar as tendências de cada mercado, o grupo de gestores da empresa busca captar sinergias entre toda a rede de operações da companhia para identificar mercados mais rentáveis para exportação de seus produtos.

Os escritórios internacionais também desempenharam um papel fundamental no processo de internacionalização do Frigo Alpha. Além de realizar atividades de vendas, construir rede de relacionamentos com clientes e identificar particularidades locais de consumo, os escritórios realizam atividades de monitoramento da margem dos clientes, conforme relata os entrevistados:

Isso ajuda com a estrutura dos escritórios internacionais que estão perto do cliente. Então eles também levam a solução (DirOper1).

[...] tendo escritórios internacionais a gente monitora a margem do cliente no local. Você sabe se a margem dele está abrindo ou está fechando. Se tem

espaço pra subir preço ou se eu tenho que adiantar pra cobrir, né? É fundamental, entendeu? (DirOper1).

[...] até os próprios escritórios, eles não vendem só Brasil. Eles vendem todas as origens. Eles vendem Argentina, eles vendem Paraguai, eles vendem Uruguai (DirOper1).

A gente arbitra um pouco o *markup* que ele tem (GerIntNeg1).

De acordo com os entrevistados, a equipe dos escritórios internacionais e dos próprios frigoríficos do Frigo Alpha é formada por profissionais que entendem a cultura e costume locais ou por *mix* de profissionais locais e brasileiros. As razões pelas quais isso acontece são descritas nos comentários a seguir:

É um *mix*. Por exemplo: Uruguai, nós não interferimos em nada. O gestor era de lá. A gente foi se integrando com ele e ele continuou tocando o negócio como era tocando lá. Paraguai, não. Desde o D-zero... porque Paraguai tinha um negócio da informalidade e da confiabilidade (DirOper1).

[...] teve gente que a gente mandou do Brasil pra esses mercados mais como assistentes de apoio do que como operador do mercado. Então, por exemplo, no Chile. Quem comanda Chile é uma brasileira. Trabalhou com a gente aqui na exportação. Então ela foi pra lá. Ela conhecia muito o mercado de lá. E aí ela foi contratando pessoas de lá pra fortalecer (DirOper1).

Normalmente, assim: tem tantas particularidades, que é bom você dar pra uma pessoa local pra poder tocar aquela operação (GerIntNeg1).

É uma questão cultural, né? O cara confia mais no cara que é o libanês que vende pra ele, do que um brasileiro (DirOper1).

O comercial tem uma questão que é: conhecimento específico daquele mercado. A gente tem um iraniano no Irã, no escritório do (nome da empresa). Um chinês na China. A gente tem pessoas locais. A gente colocou um brasileiro no escritório dos Estados Unidos... mais ou menos deu certo. O próximo, a gente vai colocar, provavelmente, vai ser um americano no escritório dos Estados Unidos. Claro, você tem que puxar ele pra nossa cultura. Tem que ter essa integração. Mas tem que ser uma pessoa que fala a língua, que tenha cultura e tudo mais. E normalmente não pode ser a pessoa sozinha, né? Você precisa ter 1 mais 1 e, às vezes, até um daqui, quando é possível. Agora, indústria... acho que indústria é um pouco diferente. Indústria você pode ter uma grande massa, 99% das pessoas vai ser local. Você pode ter gestores de fora que vão implementar os nossos padrões de excelência operacional, por exemplo (GerIntNeg1).

Os ganhos associados à parte comercial da companhia também têm sido maximizados nos últimos anos com a implementação de estratégias de vendas inovadoras na indústria de carne brasileira. Em relação à satisfação e à fidelização dos clientes nacionais, o Frigo Alpha desenvolveu uma estratégia comercial chamada *One-Stop-Shop*. Neste conceito de venda, a empresa passou a oferecer a seus clientes uma gama de produtos alimentícios comprada de

terceiros. Com esta estratégia, a companhia passou a diferenciar-se de seus concorrentes ao oferecer facilidades aos clientes corporativos, principalmente *food services*, aumentando assim a margem de suas operações, conforme ilustrado a seguir:

[...] a gente tem um modelo de venda que chama *One-Stop-Shop*. Eu posso ir no meu cliente e vender carne bovina, mas aí o meu concorrente vai vender frango, o outro vai vender suíno. Então a gente enxergou a oportunidade de comprar esses produtos e chegar e oferecer: eu tenho uma solução única pra vocês. *One-Stop-Shop* é exatamente isso. Eu chego e ofereço bovino, frango, suíno, pescado, vegetais, batata. Eu entrego toda a solução pra ele (GerIntNeg1).

Hoje, o faturamento do Brasil, 30% do faturamento interno do Brasil não vem de produtos produzidos nas nossas fábricas (DirOper1).

Para atender o mercado externo, o Frigo Alpha também desenvolveu um novo modelo de comercialização chamado *Seller's Option*, em que estabelece que a própria empresa defina a originação de cortes com menores níveis de diferenciação. Na prática, este mecanismo funciona da seguinte maneira:

Outra coisa que a gente está desenvolvendo, acho que o lado comercial da empresa também é muito forte é o que a gente chama de *Seller's Option*. Eu vendo pra um comprador russo, por exemplo, assim: eu vou te entregar o produto tal a tal preço. De onde eu vou mandar é uma escolha nossa. Por exemplo, eu tenho a possibilidade de mandar da Colômbia, do Paraguai, do Brasil. Eu vou atender à demanda do lugar que faça mais sentido (GerIntNeg1).

[...] o *Seller's Option*, por exemplo, nós somos o pioneiro nisso, né? Ninguém fez isso. A gente começou a fazer e deu muito certo. Não são todos os mercados que aceitam, mas a maior parte aceita. [...] hoje, nosso cliente compra contra filé. Se eu vou entregar do Paraguai, se eu vou entregar do Frialto, se for eu for entregar do Marfrig ou se eu vou entregar o nosso, tanto faz pra ele, porque nós garantimos a qualidade. [...] isso deu tão certo no Brasil que a gente começou a replicar. Então, abrimos no Paraguai a mesma coisa. No Chile, na Colômbia, na Argentina. Então isso vai dar uma visão: eu vendo produto, seja da nossa indústria, seja do concorrente, seja importado, eu vou vender produto (DirOper1).

O pioneirismo em algumas práticas comerciais certamente fez com que a empresa estabelecesse vantagem competitiva em relação aos outros frigoríficos nacionais e impulsionasse o processo de internacionalização. Não bastasse ter passado a realizar esta estratégia no mercado nacional, a empresa conseguiu integrar esta prática em sua rede de subsidiárias internacionais. Este processo somente se tornou viável devido ao fato de a empresa ter desenvolvido uma competência essencial em inteligência comercial distinta dos concorrentes. As passagens seguintes ajudam a sustentar esta hipótese:

O (nome da empresa) foi uma das primeiras empresas a conquistar esses mercados, a ter escritórios internacionais. Então a gente vem muito à frente nesse sentido. A gente consegue comprar produtos dos concorrentes. Só pra ter um referencial: se você comprar um produto do JBS, por exemplo, e vender aqui no mercado local ganhando dinheiro. A gente compra produto do JBS e exporta ganhando dinheiro. A gente tem agora uma bonificação dos canais de venda tão significativa que possibilita que a gente faça isso. A gente compra produto internacional de outras indústrias pra abastecer a distribuição nossa aqui também (GerIntNeg1).

Então isso é a chave do negócio de estar criando esta opção. Aí você tira produto parado no mercado porque os concorrentes só vão te vender excedentes. Coisa que ele com o canal direto, que ele está vendendo, ele vai continuar vendendo. Então ele vai te vendendo excedentes. Aí você tira esse excedente de mercado e ainda ganha dinheiro com isso. Então o (nome da empresa), mais do que uma empresa de estratégia de indústria de desmonte de bovino, está se tornando uma empresa cada vez mais comercial (DirOper1).

Consequentemente, ao desenvolver esta competência essencial, a empresa teve dois ganhos simultâneos: primeiro, passou a compreender mais as necessidades dos clientes devido à proximidade e relacionamentos estabelecidos; segundo, passou a captar maior margem das operações comerciais, uma vez que eliminou alguns agentes intermediários (distribuidores, principalmente) ao longo de seus canais de distribuição. As evidências anteriormente apresentadas sugerem que a internacionalização do Frigo Alpha está centrada, principalmente, na competência essencial de inteligência de mercado, que, por sua vez, engloba o aprofundamento da competência comercial. Portanto, mais do que operar indústrias de transformação de modo competitivo, a empresa compreende que os maiores elementos catalisadores do processo de internacionalização estão em sua capacidade de operar fábricas de modo eficiente e, sobretudo, na comercialização inteligente de seus produtos.

6.2. Caso Frigo Beta

As entrevistas no Frigo Beta foram conduzidas separadamente e em datas distintas. Um diretor da companhia solicitou a participação de dois gerentes ligados às operações internacionais da companhia, que prontamente se colocaram à disposição. A primeira entrevista foi feita com um *trader* sênior responsável pelo mercado do Oriente Médio e Leste Europeu na própria sede do Frigo Beta, no interior de São Paulo, e durou 1h11min. A segunda entrevista foi realizada com o Gerente de Exportação responsável pelo mercado Asiático. A pedido do entrevistado, a segunda entrevista foi realizada por telefone e teve duração de 1h02min. Cabe ressaltar que ambos os gerentes têm vasta experiência internacional e participaram direta ou indiretamente de algumas decisões de internacionalização da

companhia. Foram incorporados na análise outros dados primários e secundários disponibilizados pela própria da empresa. As fontes de informação são descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Fontes de informação Frigo Beta

Cargo do entrevistado ou Nome do Documento	Código	Tempo de empresa	Referência
<i>Trader Sênior</i>	TradSen2	6 anos	Entrevista: 1h11min
Gerente de Exportação	GerExp2	10 anos	Entrevista: 1h02min
Formulário de Referência	ForRef2	-	Documento
Estratégia e Vantagens Competitivas	Estrat2	-	Documento
Relatório Anual de Sustentabilidade 2015	RelatAnu2	-	Documento

Fonte: Dados da pesquisa

6.2.1. Dados gerais da empresa

O Frigo Beta foi um dos frigoríficos nacionais voltado ao abate de bovinos a se internacionalizar, ainda em 2005. A história do Frigo Beta remonta o ano de 1986, quando o fundador da empresa decidiu operar na indústria de alimentos. Em apenas dois anos de operação a empresa se estabeleceu como um importante distribuidor de produtos congelados de origem animal e vegetal no estado de São Paulo. A partir de 1998, ano em que estabeleceu um centro de distribuição de alimentos na região da grande São Paulo, a empresa passou a importar cortes nobres de carne bovina da Argentina e distribuir para restaurantes e outros tipos de canais específicos em território brasileiro.

As operações de abate de bovinos foram iniciadas pela companhia no ano 2000, quando a mesma passou a operar um frigorífico arrendado na cidade de Bataguassu, no estado de Mato Grosso do Sul. Nos anos seguintes, a companhia deu continuidade no seu processo de expansão na indústria da carne, adquirindo unidades de abate bovino em cidades do interior do Mato Grosso, Rondônia, Goiás, Rio Grande do Sul e São Paulo. A intenção, naquele momento, era aumentar a escala de produção para poder atender à demanda crescente do mercado da carne, especialmente de segmentos *premium*. A partir de 2006, conforme será apresentado a seguir, a companhia deu início ao seu processo de expansão internacional.

A empresa é considerada uma das maiores empresas de proteína animal do mundo. Para alcançar este posto, a empresa também passou abater ovino e frango e a industrializar produtos oriundos destas proteínas, sempre buscando atender um nicho de mercado voltado na qualidade *premium*, conforme apresentado as diretrizes estratégicas no Quadro 7.

Quadro 7 - Missão, visão e valores do Frigo Beta

Missão	Fornecer globalmente a melhor proteína através da relação de longo prazo com nossos consumidores, criando produtos de alta qualidade e seguridade motivados a oferecer o melhor a nossos clientes.
Visão	Ser reconhecida como a melhor empresa global de proteínas.
Valores	Foco no Cliente, Simplicidade, Transparência, Respeito, Excelência e Empreendedorismo.

Fonte: Dados da pesquisa

Atualmente, a companhia é dividida em duas divisões operacionais: a Divisão América do Sul e a Divisão América do Norte (nomes fictícios foram usados para descaracterizar o objeto). A primeira tem sede no Brasil e é responsável pelas operações na América Latina, enquanto que a segunda, com sede nos Estados Unidos, é responsável pela rede de subsidiárias no próprio país, na Ásia e Oceania. Em 2016, a companhia teve uma receita líquida de R\$ 19,33 bilhões, sendo que a Divisão América do Sul foi responsável por 51,5% do faturamento (R\$ 9,95 bilhões) e a Divisão América do Norte por 49,5% (R\$ 9,38 bilhões). No total, o grupo opera 56 unidades (plantas industriais e centros de distribuição) e escritórios de vendas em 11 países da América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia e Oceania (Figura 13).



Figura 13 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Beta

Fonte: Dados da pesquisa

A Divisão América do Sul engloba o processamento e comercialização de carne bovina e ovina no Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Esta divisão é conhecida por oferecer

um portfólio de cortes de qualidade *premium*, com marcas renomadas, e um modelo de gestão voltado a práticas sustentáveis de produção e de manejo adequadas do gado ao longo de toda a cadeia produtiva. Já a Divisão América do Norte centra suas forças na produção e comercialização de alimentos congelados e resfriados à base de proteína animal (principalmente, frango) para o atendimento de grandes redes mundiais de restaurantes e *fast food*, tais como McDonald's, Subway, Wendys, Iceland Foods e Campbell's.

6.2.2. O processo de internacionalização do Frigo Beta

O processo de internacionalização do Frigo Beta na forma de IED foi iniciado em 2006. Apenas naquele ano, a empresa adquiriu plantas industriais na Argentina, Uruguai e Chile. Em 2007, ao captar recursos com a abertura de capital na BM&FBOVESPA, a Frigo Beta deu continuidade ao seu processo de expansão internacional. Naquele ano adquiriu dois frigoríficos no Chile, uma empresa produtora de hambúrgueres e outro frigorífico na Argentina e adquiriu mais um frigorífico no Uruguai. A intenção da empresa, ao adquirir unidades produtivas nesses países, era explorar o mercado interno destes países e, simultaneamente, e se tornar habilitada a exportar carne para mercados fechados para importação de carne brasileira, como Estados Unidos, Canadá e México, e outros países mais exigentes do ponto de vista sanitário e de qualidade da carne.

No ano de 2008, a companhia deu continuidade ao seu processo de internacionalização ao adquirir uma empresa argentina especializada na produção e comercialização de *meat snacks* (incluindo *beef jerky*, ou charque) no mercado interno e em países como Estados Unidos, Japão e Reino Unido. Tal empresa operava nos Estados Unidos por meio de uma subsidiária responsável por importar, embalar e distribuir os produtos importados da matriz no país norte-americano. Este foi, portanto, o primeiro IED do Frigo Beta em um país com distância psíquica relativamente distante do Brasil. Alguns meses após entrar diretamente nos Estados Unidos, a empresa adquiriu uma marca de *beef jerky* já consolidada no mercado estadunidense, aumentando seu comprometimento com o país. O grupo adquiriu uma empresa que importava e distribuía alimentos no Reino Unido e, posteriormente, uma grande multinacional norte-irlandesa com subsidiárias em diversos países europeus. Em 2009, a empresa continuou diversificando seu portfólio de produtos e adquiriu a segunda maior produtora e exportadora de aves e suínos do mercado brasileiro. Com esta aquisição, a empresa buscava encontrar sinergias operacionais e comerciais, que não vieram a se concretizar em médio prazo.

Já em 2010, a empresa continuou a investir no mercado europeu e adquiriu mais uma distribuidora de alimentos no Reino Unido. A principal aquisição do ano, no entanto, foi a de uma das maiores produtoras de alimentos à base de proteína animal com sede nos Estados Unidos. Ao realizar a compra, a Frigo Beta passou a ser uma das maiores produtoras e fornecedoras de proteína animal para grandes redes de *food services* do mundo. Esta empresa, que veio a se tornar sede da Divisão América do Norte, possuía vasta capilarização na América do Norte, Ásia e Oceania, onde também operava unidades de P&D, industrialização, comercialização e distribuição de seus produtos. Atualmente, a divisão atende mais de 36 mil clientes nos mercados onde atua. Adicionalmente, a Divisão América do Norte também utiliza carne bovina advinda da Divisão América do Sul como matéria-prima de seus produtos processados. Em 2011, o Frigo Beta, por meio da Divisão América do Norte, firmou o estabelecimento de duas *joint ventures* na China, sendo uma para distribuição de alimentos e a outra para produção de carne de aves. Com esta decisão, a Frigo Beta sinalizou, de fato, seu interesse em explorar o mercado asiático devido seu grande potencial de crescimento.

Desde 2013, entretanto, a empresa passou por um processo de reestruturação de suas operações para tentar reduzir a alavancagem financeira e, ao mesmo tempo, melhorar a eficiência operacional de seus negócios, realizando uma série de desinvestimentos desde então. Vendeu suas unidades de abate e centros de distribuição na Europa e deixou de atuar no segmento de distribuição de alimentos. Sendo assim, ao lançar o seu novo plano estratégico "Focar para Ganhar", em 2015, a companhia vendeu suas operações de abate e comercialização no mercado europeu, redirecionando sua estratégia global para produção de carne bovina e de aves e comercialização em canais de distribuição específicos (redes de restaurantes, hotéis e supermercados).

O processo de internacionalização do Frigo Beta foi relativamente rápido. Em apenas 6 anos, a empresa já havia estabelecido sua plataforma produtiva global, com IED em quatro continentes e exportação para mais de 100 países. Segundo o levantamento de dados, foi possível identificar que a empresa não seguiu um único modo de internacionalização. Há casos que a empresa entra via exportação, via *joint venture* ou IED. A forma como a empresa deu início ao seu processo de internacionalização foi relatada por um dos entrevistados da seguinte maneira:

A gente começou como exportador lá atrás e hoje nós somos os maiores importadores do Chile, comprando a nossa própria carne, ou seja, fazendo uma operação *back-to-back*. Eu pego do Brasil, vendo pro Chile. Eu mesmo

compro como (nome da empresa) lá. Temos uma empresa lá no Chile que importa. Obviamente que ela importa do Paraguai também e de outros países que fornecem, mas hoje nós somos os maiores importadores. E como começou isso? Exportando. A partir do momento que a gente sentiu que a gente podia atender, que tinha condições, estrutura logística, estrutura produtiva e qualidade pra atender, a gente colocou o pé lá dentro (TradSen2).

O caso relatado é o exemplo clássico do processo gradual de internacionalização, no qual a empresa aumenta seu comprometimento com o mercado a partir do momento em que conhece o suficiente sobre ele. Os IED nos Estados Unidos seguiram formato semelhante. Já a internacionalização (IED) para a Argentina e Uruguai não foi precedida de atividades de exportação, conforme citado a seguir:

A (nome da empresa) comprou empresas nesses países produtores: Uruguai e Argentina. A (nome da empresa) entrou nesses mercados comprando empresas. Criou a base produtora nesses mercados, onde tem produção e animal disponível. E dessas bases de produção ela exporta pro mundo inteiro. Ela tem mercado interno em todos esses países que ela produz e ela exporta pro mundo inteiro, onde consome cada item (TradSen2).

É importante destacar que a empresa sempre manteve relacionamentos com estes dois países desde o final da década de 1990, quando importava carnes de qualidade *premium* dos mesmos. Estes primeiros IED, todavia, foram realizados em países com pequena distância psíquica e geográfica do Brasil. Os primeiros investimentos na Argentina e Uruguai reforçam a hipótese de que uma empresa pode aprender sobre um determinado mercado por meio do fluxo inverso de informação recebido através de relacionamentos de longo prazo estabelecidos com fornecedores internacionais. Os investimentos nos Estados Unidos também seguem a mesma lógica, ou seja, a empresa somente se comprometeu com o mercado na forma de IED a partir do momento que acumulou conhecimento necessário via exportação. Os entrevistados citaram exemplos distintos, porém complementares do ponto vista do modelo de Uppsala.

As decisões de internacionalização do Frigo Beta sempre estiveram alinhadas com a estratégia da empresa e também são sustentadas pelo paradigma eclético (DUNNING, 1958). Desde sua fundação, a companhia tem seguido uma estratégia de diferenciação, com foco no fornecimento de carnes nobres para *food services* (restaurantes e redes de *fast food*) e supermercados. Para garantir a sustentabilidade de seu crescimento, a companhia desenvolveu uma vantagem de propriedade (O) para se especializar neste segmento. Os investimentos foram direcionados para os países em que o rebanho é conhecido mundialmente pela

qualidade *premium*, satisfazendo a vantagem locacional (L). Por último, os custos transacionais para estabelecer IED eram menores do que operar qualquer outra forma de coordenação, ou seja, tornando-se mais vantajoso internalizar (I) as atividades.

6.2.3. As motivações para internacionalização do Frigo Beta

A análise do processo de internacionalização do Frigo Beta e as entrevistas com gestores possibilitaram identificar os fatores que fizeram com que a empresa expandisse suas operações para o exterior. Sendo assim, um dos principais motivos da internacionalização, na visão dos entrevistados, foi a identificação de oportunidades, conforme mencionado nos trechos a seguir:

No caso da (nome da empresa), foi realmente identificação de oportunidades. A empresa veio numa crescente muito forte, principalmente no início dos anos 2000 e como destaque a gente pode colocar a (nome da empresa), que é uma empresa que tem unidades de abate de aves nos Estados Unidos e na Ásia. Então você tem China, você tem Malásia, tem alguns outros países ali que a gente atende (TradSen2).

A empresa começou a tomar um tamanho que ela não teve muita escolha a não ser crescer pra se tornar competitiva. O setor se consolidou muito. A empresa teve que continuar crescendo pra poder competir com os outros produtores, Austrália, Argentina, Uruguai. Teve que tomar esta posição. Acho que foi mais oportunidade do que escolha, vendo como aconteceu toda esta situação da (nome da empresa) (GerExp2).

Fica explícito pelos comentários que a “busca por oportunidade” declarada por ambos os gestores diz respeito à necessidade da empresa em aumentar a sua lucratividade com o ganho de escala e, conseqüentemente, melhorar seu posicionamento de mercado perante aos concorrentes nacionais e internacionais.

Embora não tenha sido citada pelos entrevistados, a mitigação de riscos foi identificada na análise documental como sendo um dos motivadores da diversificação geográfica da companhia. A razão pela qual os gestores não tenham mencionado este fator pode ser justificada pelo fato de que a empresa comercializa mais de 70% de seus produtos dentro dos próprios países em que possui operações industriais. Isso significa que a empresa, ao adotar esta estratégia, passa a ser menos vulnerável a certas barreiras comerciais e sanitárias impostas por países importadores, mas, ao mesmo tempo, se torna mais susceptível às oscilações dos mercados onde atua. Ciente deste gargalo, a empresa planeja aumentar a participação das vendas oriundas das exportações para os próximos anos, o que demonstra a preocupação da companhia em reduzir os riscos associados ao setor.

Ademais, pode-se inferir que a busca por recursos e mercados também contribuíram para que a empresa se internacionalizasse. Do lado da Divisão América do Sul, a companhia decidiu se internacionalizar para países da América Latina que possuem habilitação para exportação de carne para mercados mais exigentes do ponto de vista sanitário, como os Estados Unidos, e que, ao mesmo tempo, eram reconhecidos mundialmente pela qualidade superior seu rebanho. A realização de IED na Argentina e Uruguai, portanto, fez todo sentido para a companhia, sobretudo para o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1980) e mitigação de riscos sanitários. Já em relação à Divisão América do Norte, percebe-se um movimento em busca por mercados mais estáveis e desenvolvidos (Estados Unidos) ou com alto potencial de crescimento (China) para os próximos anos. Cabe ressaltar que esta divisão industrializa e distribui produtos para redes de *food services*, garantindo certa estabilidade de vendas ao longo do ano.

6.2.4. Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Beta

O processo de internacionalização do Frigo Beta foi relativamente dinâmico, ou seja, não seguiu uma via de mão única. Como opera além da fronteira do país de origem, a companhia está vulnerável à imposição de barreiras pelos países importadores ou países onde está hospedada. Por ser uma das empresas brasileiras mais internacionalizadas, o Frigo Beta lida, segundo os gestores entrevistados, com situações desta natureza o tempo todo. A principal barreira à expansão internacional da companhia, conforme mencionado nos comentários a seguir, é a barreira sanitária.

[...] hoje, a grande barreira é a questão sanitária. A gente só não exporta mais porque não temos abertura pra alguns países fortes, por exemplo, Japão, Estados Unidos, que no momento estão fechados... Coréia do Sul, Indonésia, entendeu? Eu estou dando exemplo de alguns mercados que poderiam comprar e não compram hoje ou compram num concorrente nosso, Austrália, Estados Unidos, Europa. Enfim, a principal barreira é sanitária (TradSen2).

O primeiro é o país estar seguro pra exportar carne dele. Segundo, é que cada país que vai aprovar planta. A parte sanitária é fundamental, senão você não consegue nem exportar (GerExp2).

Percebe-se que alcançar um nível sanitário adequado foi uma condição *sine qua non* para a empresa iniciar seu processo de internacionalização. O Frigo Beta está sujeito a sanções temporariamente intransponíveis, ou seja, a barreiras impostas ao país como um todo, e a barreiras transponíveis, que dependem unicamente das condições sanitárias do próprio frigorífico. Por ser uma empresa que opera majoritariamente na cadeia da carne

bovina e de aves, surtos de doenças, como febre aftosa ou gripe aviária, que porventura venham a ocorrer tendem a afetar diretamente as operações da empresa. Conforme mencionado anteriormente, problemas desta natureza podem acarretar prejuízos não somente à empresa exportadora, mas ao país onde está instalada como um todo.

Por outro lado, as barreiras tarifárias também impactam diretamente as operações comerciais da companhia. Segundo os dados coletados, este tipo de entrave, que é recorrente na indústria de proteína animal, afeta a competitividade da empresa. A empresa também sofre limitações das quotas de importação, conforme foi constatado nos seguintes trechos:

Muito forte, tanto no Brasil ,como fora. Fora do Brasil, a gente já comentou essa parte de restrições, de políticas protecionistas que alguns países adotam, a utilização de quotas. Internamente, você também tem a tributação. Às vezes, você vai de um estado produto, você paga na fronteira o imposto devido. Então você tem que mapear a tua produção e tentar otimizar da melhor maneira possível porque isso afeta bastante (TradSen2).

Influencia diretamente. Um exemplo: hoje, pra China, tem uma taxa de 13% e você tem outro imposto de importação que é por volta de 13 também. Então estamos falando por volta de 27% de imposto de importação da carne que sai do Brasil pra entrar na China (GerExp2).

A competitividade dos países exportadores (tais como Brasil e Uruguai) leva alguns países a criar obstáculos comerciais, limitando o acesso aos seus mercados por meio de quotas de importação ou até mesmo oferecendo subsídios aos seus produtores locais (ForRef2).

Por outro lado, as distâncias culturais também impõem severos desafios em relação às atividades de internacionais do Frigo Beta. Questionados sobre este assunto, os gestores salientaram que um dos primeiros desafios que emergem já no início do processo de internacionalização diz respeito aos hábitos e costumes da população de cada país. A relação entre os hábitos alimentares e a internacionalização, de acordo com os gestores, acontece da seguinte maneira:

Como é que o pessoal consome o produto? Na Rússia, a Rússia não faz churrasco igual a gente faz. 98% do produto consumido na Rússia importado do Brasil é pra fabricação de embutidos, tipo salame, linguiça. É um hábito alimentar deles. Você nunca, na casa de um russo, verá ele fazendo churrasco. Hoje, talvez, com a mudança de hábito que vai acontecendo naturalmente, contato com outras culturas, eles vão absorvendo alguma coisa, mas historicamente falando, vai ser sempre a maior parte, por enquanto, de embutidos. Se você vai pro Oriente Médio, como é que o Oriente Médio consome esse produto? É em forma de embutido? Não, não é em forma de embutido porque em país onde você tem uma temperatura mais alta, teoricamente, você não precisa fazer produto embutido, ou seja, que não demande uma conservação diferente (TradSen2)

Cada mercado, cada país, por questão cultural ou por questão financeira, eles consomem um tipo de corte diferente. Por exemplo, Europa é onde tem mais dinheiro, tem uma cultura onde já se consome corte *final cut* que a gente fala, os cortes mais caros. Aí você vai pra China, grande parte da China, hoje, apesar de estar crescendo hoje muito forte, boa parte da China consome miúdo por questão cultural do passado. A China era um país muito pobre e foi criado o hábito de comer essas partes do boi... e barato. Financeiramente, junto com o hábito, eles comem bastante coisa barata lá, do miúdo pra baixo. E agora está ganhando muito dinheiro o país e eles estão mudando o hábito, por isso estão comendo agora bovino, estão comendo coisa cara e corte de primeira também. Influencia isso, cada país vai levar um tipo de corte diferente, baseado no hábito e na condição financeira (GerExp2).

Os relatos dos gestores sugerem que os hábitos alimentares tendem a mudar com o passar do tempo, seja pela conexão com outras culturas, seja pela evolução do poder aquisitivo da população. Embora seja uma mudança relativamente lenta, os tipos de cortes e formas de fracionamento do produto são elementos monitorados periodicamente pela empresa, conforme demonstram os seguintes relatos:

Quem está dentro do negócio sabe qual país leva qual corte. Agora, os mercados estão sempre mudando, sempre exigindo coisa nova. Com o contato com o cliente a gente vai entendendo melhor o que está acontecendo cada ano, vamos dizer assim (GerExp2).

Você vende pro Irã embalagens de 1 a 3 quilos. Por quê? Porque é a quantidade que, teoricamente, uma família vai comer durante 3 dias, 1 semana, vamos colocar dessa forma. Tem país que pede pra você mandar um produto embalado de quilo a quilo. Por quê? Porque, de repente, aquele país a população, de uma maneira geral, não tem uma estrutura muito boa, não tem geladeira em casa pra manter o produto. Então ele compra, basicamente, o que ele vai consumir no dia. Você tem que observar isso pra poder atender (TradSen2).

Os fluxos de exportação da companhia estão correlacionados com a sazonalidade da demanda da carne, que por sua vez está relacionada com as estações do ano e períodos festivos de cada país. Conhecer os períodos de alta e de baixa do consumo de cada país importador tornou-se um elemento fundamental do ponto de vista da estratégia de internacionalização do Frigo Beta, segundo os entrevistados.

A sazonalidade é que controla, basicamente, seu fluxo de vendas. Se você tem um período de alta no mercado, você vai aumentar seu fluxo de venda pra aquele país determinado. Por exemplo, Europa. Europa, o ápice de venda na Europa é final de ano, é natal, ano novo. O período mais crítico, mais ruim, é o meio do ano porque pra a gente aqui é o inverno, pra eles é verão, então no verão deles, eles viajam, conseqüentemente o consumo cai. Na Rússia é a mesma coisa. O topo, o auge do consumo, é sempre começo e fim de ano. No meio do ano é mais complicado, justamente porque eles viajam, porque é o verão deles e assim por diante. Assim como a sazonalidade de

mercado interno nossa é final de ano ou são feriados, datas festivas (TradSen2).

Baseado na sazonalidade, o Brasil, no final do ano os preços sobem, os cortes mais voltados pra churrasco. Os cortes que exportariam fica mais no mercado interno. O Brasil consegue pagar um preço melhor que na maioria dos países. Da parte de sazonalidade de demanda vai influenciar diretamente. Quem tiver pagando, o mercado que tiver pagando melhor vai consumir o corte (GerExp2).

No Oriente Médio, por exemplo, há desaquecimento das vendas líquidas durante o Ramadan e durante os meses de verão. Vale ressaltar que a Companhia observa e acompanha as oscilações sazonais, mas não existe nenhum cálculo do impacto da sazonalidade (ForRef2).

Os relatos transcritos anteriormente demonstram a relação entre a sazonalidade do consumo da carne bovina e a internacionalização. As sazonalidades da demanda também ocorrem na cadeia de aves, influenciando as decisões de internacionalização da Divisão América do Norte, conforme sustenta o relato abaixo:

Em geral a sazonalidade no segmento de aves ocorre durante o período de colheita de soja e milho, que são a base para a alimentação dos animais. Na China, em particular, durante o período festivo em dezembro há um incremento na demanda por produtos especiais a base de frango. Nos EUA, observa-se maior sazonalidade durante o período do *Super Bowl* (campeonato de futebol americano), que ocorre durante o terceiro trimestre do ano, quando há elevação no consumo de produtos à base de frango em especial as asas (ForRef2).

É preciso lembrar, no entanto, que a Divisão América do Norte abastece, principalmente, grandes redes de *food service*, e, portanto, tende a ter uma menor oscilação nas vendas ao longo do ano. Vale ressaltar que a produção de frango também segue ciclos sazonais, embora menos bruscos que a produção de bovinos, já que os grandes frigoríficos, inclusive o Frigo Beta, costumam utilizar mecanismos de coordenação do tipo integração vertical com produtores rurais como forma de garantir o abastecimento de matéria-prima. Esta prática é menos comum na cadeia da carne bovina, principalmente em países onde a criação de gado é feita de maneira extensiva. Por operar em países com esta característica, a Divisão América do Sul do Frigo Beta está, portanto, sujeita a oscilações na oferta de gado e ovino, conforme mencionado nos trechos a seguir:

Nos países onde a criação de gado é extensiva, como é o caso do Brasil e Uruguai, o período sazonal está usualmente ligado às condições climáticas. Nos períodos de estiagem, entre os meses de agosto a outubro, têm sido normal ocorrer diminuição da oferta de gado para abate devido à redução nas áreas de pastagem (ForRef2).

No Uruguai e no Chile, a operação de abate de ovinos é tipicamente sazonal.

Ocorre nas estações mais quentes do ano, no período de outubro a março. Nas estações mais frias, há redução nas áreas de pastagem, não ocorrendo abate nesse período (abril a setembro) (ForRef2).

E também tem a sazonalidade do gado. O preço da arroba sobe e desce, isso também influencia também direto. Pode ser que o mercado está mais aquecido e o preço da arroba está subindo e também vai indicar pra onde vai ser vendido (GerExp2).

Pelas passagens citadas acima, nota-se que os efeitos sazonais impactam diretamente nas decisões de exportação da companhia. Questionado sobre a relação da sazonalidade da oferta nas decisões de realização de IED da companhia, um dos entrevistados deu o seguinte depoimento:

A decisão de investir ou não investir (IED), acho que ela não está, na minha opinião, ligada à sazonalidade porque ela ocorre. Ela vai ocorrer de qualquer forma. Você investir agora ou investir depois, isso vai acontecer de qualquer forma (TradSen2).

Embora as decisões de IED da companhia sejam balizadas pela margem de lucro, conforme apresentado no início desta seção, é possível inferir que quanto mais geograficamente dispersas forem as atividades de um frigorífico, menor passa a ser a sua vulnerabilidade em relação à oferta da matéria-prima.

As atividades de exportação da companhia também são restringidas por questões de perecibilidade do produto. Pode-se observar pelos relatos dos entrevistados que os desafios variam de acordo com a forma em que a carne é comercializada e o canal de distribuição a ser acessado.

[...] vamos falar da carne resfriada que é um pouco mais delicada. Você manda um produto resfriado para a Europa, são 120 dias de validade. Se você trabalha com Oriente Médio, são 90 dias. Líbano, 84. Cada país impõe a sua limitação. O mais crítico é a Arábia Saudita, que são 70 dias. Então espera aí, eu tenho uma fábrica lá no Pará. Será que eu consigo atender esse embarque rápido o suficiente pra que esse produto chegue no destino dentro da validade ou com uma validade confortável pra vender? (TradSen2).

Normalmente, são 12 ou 24 meses. Tem países que são 14 meses, mas o mínimo é 12 e o máximo, 24, pra carne congelada, carne *in natura* (TradSen2).

O certo é que o resfriado você tem que ter mais cuidado porque você tem que produzir ele o mais rápido possível, exportar, pegar um navio com *transit time* mais curto possível pra ele chegar ao destino com mais tempo pra ser vendido. Alguns países o Brasil consegue garantir mais *shelf life* do que outros. A Europa, por exemplo, como tem mais cuidado, plantas aprovadas, consegue garantir 4 meses de *shelf life*. Congelado é tudo 2 anos, tudo uma coisa só. Alguns países do Oriente Médio são 12 meses, também

por legislação mais rígida. De forma geral, o congelado são 2 anos (GerExp2).

A análise documental e empírica permitiu demonstrar que os principais entraves do processo de internacionalização do Frigo Beta estão associados às atividades de exportação da companhia. Não foram identificados desafios significativos, por meio da análise de conteúdo, em relação à realização de IED. Acredita-se que este fato esteja relacionado, conforme comentado a seguir por um dos gestores, ao modo de entrada comumente utilizado pela empresa.

Na verdade, a maior parte dos investimentos que o (nome da empresa) fez hoje foi através de aquisição de empresas. A partir do momento que você tem uma empresa que já está estabelecida, você passa não ter os problemas que você talvez teria se fosse construir uma fábrica, por exemplo. É muito relativo, é de país pra país, é de momento pra momento. Mas pelo fato da gente ter entrado já através de empresas estabelecidas ou pré-estabelecidas, a gente não teve (TradSen2).

6.2.5. Competências para internacionalização do Frigo Beta

Baseando-se na dinâmica das cadeias produtivas em que opera, foi possível mapear as competências que o Frigo Beta necessitou desenvolver para se expandir internacionalmente. Pode-se afirmar que um recurso elementar do processo de internacionalização do Frigo Beta, principalmente para o estabelecimento de unidades industriais no exterior, foi a alavancagem financeira a baixo custo, que em um primeiro momento foi acumulado através das próprias operações da companhia no mercado brasileiro, mas que foi complementado por meio da emissão de ações e empréstimos públicos, na sequência.

O acesso ao capital, por si só, todavia, é incapaz de explicar o sucesso da expansão internacional da empresa. Antes de iniciar o processo de internacionalização, o Frigo Beta acumulou experiência e eficiência produtiva no abate de bovinos e comercialização da produção em canais de distribuição específicos no mercado interno. Além disso, a empresa necessitou atender às exigências mínimas do ponto de vista sanitário para poder iniciar suas atividades de exportação. Assim, um segundo recurso que a empresa precisou acessar para viabilizar suas exportações diz respeito à habilitação das plantas industriais, conforme citado nos trechos a seguir:

Todas as plantas que a Companhia opera estão autorizadas para exportação pelo MAPA, sendo que as plantas localizadas em Bagé, São Gabriel, Promissão, Bataguassu, Tangará da Serra, Paranatinga e Mineiros possuem também habilitações que permitem à Companhia exportar para os países membros da União Europeia. A planta de Promissão, por sua vez, possui

autorização para exportar para a China. Com a abertura do mercado norte americano para a carne in natura brasileira em 2016, as plantas de São Gabriel, Promissão, Bataguassu, Tangará da Serra e Paranatinga foram autorizadas a exportar para os EUA. A planta de Promissão, localizada no estado de São Paulo, está também autorizada a exportar carne bovina cozida congelada para os Estados Unidos, Canadá e Japão, que não sofrem restrições de tal natureza (ForRef2).

No Uruguai, a (nome da empresa) se aproveita de sua posição de liderança e do *status* sanitário para alavancar suas vendas externas. O Uruguai encontra-se hoje autorizado a exportar carne bovina para países que ainda mantêm restrições ao produto oriundo de outras bases de produção da Companhia (Brasil e Argentina) (ForRef2).

Cada país segue uma exigência. Você tem a exigência "Lista Geral". Aprovação de plantas. A planta, pra exportar, ela tem que ter, no mínimo, aprovação de "Lista Geral", que é o que chamam. É uma exigência básica de "Lista Geral". Dentro desta "Lista Geral", bastantes países aceitam esta exigência básica (GerExp2).

Se eu não tiver o Selo de Inspeção Federal, o teu produto nem sai da fábrica (TradSen2).

Percebe-se que as barreiras sanitárias ditam os níveis mínimos em relação à segurança do produto (carne) a ser comercializado pela empresa no mercado interno e externo. Este tipo de habilitação varia de acordo com as exigências impostas por cada país ou cliente, podendo ser pouco ou muito restritiva.

Mesmo que a empresa adote estratégias de diferenciação, é preciso destacar que esta opera em um mercado de *commodities* agrícolas e que, portanto, a eficiência operacional é um recurso elementar a ser desenvolvido por empresas da indústria de carnes que tenham a pretensão de se internacionalizar de maneira competitiva. Não obstante, a empresa necessitou desenvolver uma competência operacional baseada em uma elevada escala de produção para manter sua competitividade internacional mesmo após a incidência dos altos custos de exportação e das barreiras tarifárias impostas pelos países compradores. O Frigo Beta encerrou 2016 com uma capacidade operacional de processamento de mais de 3,9 milhões de cabeças de gado, 255 milhões de frangos, 605 mil ovinos, além de cerca de 953 mil toneladas de alimentos industrializados em sua rede mundial de produção. “Através da implementação do plano estratégico ‘Focar para Ganhar’ a Companhia focou na excelência operacional, passando a operar através de um novo modelo de negócios, mais simples e focado” (Estrat2).

Cabe destacar também que os frigoríficos e unidades de industrialização da empresa utilizam equipamentos modernos e são operados por profissionais capacitados para customizar os cortes e as embalagens dos produtos conforme a demanda local ou

internacional. Nas palavras de um dos entrevistados, a empresa "tem um *know-how*, com pessoas bem capazes e um time enxuto que consegue aproveitar as oportunidades melhores" (GerExp2). Para garantir o abastecimento de matéria-prima, a empresa se instalou em países com abundância de animais (bovino, ovino e aves), um recurso essencial para garantir a produção em alta escala. Ao operar em condições propícias, a empresa montou plataformas mistas de produção nos países onde possui IED, possibilitando atender à demanda interna dos países onde atua, mas também exportar parte considerável de sua produção para outros países.

Para assegurar o posicionamento no mercado internacional, a companhia tem buscado atender as exigências de seus consumidores da forma mais ágil possível. Em conjunto com a área de P&D, a área comercial realiza as adaptações necessárias em seus produtos para acessar uma gama cada vez mais diversificada de clientes. Nas operações da Divisão América do Sul, estas adaptações envolvem, principalmente, novas formas de embalagem, rotulagem e tipo de cortes, enquanto a Divisão América do Norte, por operar plantas de produtos industrializados, possui certa autonomia para desenvolver novos produtos, conforme mencionado nos comentários a seguir:

Então assim, varia muito na questão de quais cortes cada um está comprando. Mas em termos de ajuste a nossa indústria de carne, quando você fala em ajuste, ela vai entender grau de limpeza, tamanho de embalagem, rotulagem específica, tamanho de caixa. Isso é ajuste pra a gente (TradSen2).

Por mais de 30 anos a unidade mantém um centro de inovação responsável pelo desenvolvimento de inúmeros produtos e processos para atender seus clientes, dentre elas o uso da criogenia para congelar e transportar os produtos sem a perda de textura e nutrientes, além de aumentar o tempo de vida útil quando estocado. Tal inovação tecnológica foi capaz de mudar substancialmente a indústria de *fast food* global (ForRef2).

A Divisão América do Norte tem inovado bastante pra atender o mercado cada vez mais exigente de restaurante, de supermercado. E a Divisão América do Norte também tem feito um trabalho bem forte nessa parte de inovação porque trabalha bastante com o McDonald's. O McDonald's é um cliente bem exigente, está sempre mudando produto, na China principalmente. Aqui no Brasil eu vejo pouco acontecer, mas na China cada semana eles têm novidades de produto novo, cardápio. É impressionante lá (GerExp2).

As evidências também sugerem a importância das atividades logísticas na operacionalização do processo de expansão internacional do Frigo Beta. No que tange às atividades de logística *inbound*, as plantas industriais da empresa estão instaladas próximas a áreas de vasta oferta de matéria-prima, garantindo custos de operação competitivos à

companhia. Já em relação à distribuição da carne processada nas unidades de abate, a empresa precisou desenvolver uma capacidade logística que fosse capaz de garantir transporte ágil sem comprometer a integridade do alimento. Parte da atividade foi terceirizada, enquanto outra foi internalizada pela própria empresa. Para aumentar as margens operacionais do negócio e aumentar os níveis de serviço de um mercado cada vez mais exigente, a Divisão América do Sul decidiu realizar IED na forma de centro de distribuição no Chile, por exemplo. Embora a decisão de internalizar a atividade de distribuição envolva a imobilização de capital com a ampliação e modernização da estrutura de frios, esta atividade possibilita o aumento do conhecimento de mercado do país hospedeiro.

O processo de internacionalização do Frigo Beta, todavia, tem sido alicerçada por duas competências essenciais. A primeira delas está relacionada à construção de relacionamentos duradouros com poucos grandes clientes globais. O grupo, por meio de suas duas divisões, construiu uma sólida reputação através da manutenção de elevados níveis de serviço e processamento de alta qualidade ao longo dos anos, o que ajudou a desenvolver relacionamentos próximos com alguns dos operadores e varejistas mais importantes da indústria global de alimentos. Nas palavras de um dos gestores entrevistados, a importância desta competência se representa da seguinte maneira:

Relacionamento comercial, tratamento com o cliente, você ter um relacionamento muito transparente e claro com o seu cliente. Isso conta muito. Então qualidade, relacionamento e serviço. Serviço também. De novo, é *commodity*, você tem um produto muito parecido com o do teu concorrente. Se você tiver um serviço e um relacionamento melhor do que o teu concorrente você vai fidelizar o cliente (TradSen2).

A competência relacional é tão valorizada pela companhia, que em 2016, segundo dados oficiais, os 10 maiores clientes foram responsáveis por 36,8% das vendas líquidas da companhia, sendo que um único cliente concentrou 27,3% das vendas. Os vínculos estabelecidos entre a empresa e seus clientes explicam, portanto, a forma de expansão internacional da companhia. É importante ponderar que, se por um lado, a estratégia de estabelecer relacionamentos com outras grandes multinacionais possibilitou a expansão do Frigo Beta, por outro lado, estas relações geraram certa dependência desse seleto grupo de clientes, já que o poder de barganha dos mesmos tende a aumentar.

A competência da gestão da qualidade engloba uma série de atributos que a companhia considera essencial para atingir seus objetivos de longo prazo. *Grosso modo*, a empresa tem buscado legitimar o *status* de melhor produtora de proteína animal do mundo por

meio de ações que envolvem a certificação (compulsória e voluntária) de suas unidades de abate de animais em conjunto com outras formas de controle da qualidade do alimento. Para seguir dentro das normas estabelecidas pelos programas de certificação, o Frigo Beta monitora todas as etapas da cadeia produtiva que envolvem direta ou indiretamente sua participação. É importante destacar que as certificações de natureza voluntária são aquelas que geram certa vantagem competitiva à organização, uma vez que possibilitam acessar mercados mais estritos em relação às práticas sustentáveis e sanitárias de produção do alimento. As principais certificações são aquelas ligadas a questões de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Bem-Estar Animal, Qualidade e Segurança de Alimentos.

Além disso, a empresa utiliza mecanismos internos de controle para selecionar os melhores fornecedores e garantir, conseqüentemente, a compra de animais de alta qualidade para o abate. A Divisão América do Sul, por operar cadeias não verticalizadas, como é o caso da bovina e ovina, passou a criar protocolos próprios para certificar seus fornecedores como forma de aumentar a garantia de qualidade dos animais comprados e, conseqüentemente, dos cortes ofertados aos clientes. Além dos atributos intangíveis transmitidos por meio das certificações, há também os atributos tangíveis que a empresa monitora ao longo do processo de “desmorte” dos animais para garantir qualidade superior ao produto comercializado. Um dos principais atributos nesta indústria é a limpeza da carne, conforme mencionado um dos entrevistados:

Quando se fala em limpeza, não quer dizer que a carne é suja ou limpa, não é isso. Quer dizer que você tem mais gordura ou menos gordura. Vou citar como exemplo o Líbano. O Líbano não aceita carne com gordura. Tem que ser totalmente desengordurada. Ele já se acostumou daquela forma. Tem país que vai te comprar o dianteiro 90 VL. O que quer dizer 90VL, que é *visual lean* em inglês? 90 VL significa que você tem 90% de carne e 10 de gordura. Ah, mas se eu mandar 100% sem gordura? Primeiro, que pra indústria aqui não é interessante você tirar, você tem perda de rendimento. E pro cliente também você vai ter um impacto na formulação dele porque ele tá comprando um produto que provavelmente ele vai processar. E se ele vai processar, ele tem uma receita e nessa receita exige de você uma porcentagem de gordura (TradSen2).

Além do atributo intrínseco a própria qualidade da carne, há aqueles que contribuem para a geração de valor do produto como um todo. São pequenos detalhes que a companhia identificou como essenciais para atender um nível de exigência cada vez mais elevado de seus clientes. Portanto, a competência essencial de diferenciação pela qualidade desenvolvida pela companhia engloba a gestão da cadeia como um todo, desde os produtores rurais até os relacionamentos estabelecidos com os clientes. Os relatos dos gestores mencionados a seguir

sustentam esta afirmação:

A gente tá falando de *commodity*. Não é um produto de, vamos dizer assim, que pode te dar um diferencial tecnológico. Ele é uma *commodity*. A *commodity* se faz valer através da qualidade. O que é qualidade? Atender o padrão que o cliente quer, a embalagem que ele está pedindo, boas práticas de produção na fábrica. Antes da fábrica, manejo de animal. Obviamente, isso em conjunto com o produtor. O principal tocante nosso, hoje, de diferencial é a qualidade (TradSen2).

É um conjunto de áreas. Se você não for um produto de qualidade boa, não adianta fazer uma venda boa. Se você não tem um *timing* de produção certo, a venda não vai compor. Cada vez mais a Matriz entende bem esse conjunto das áreas tem que ser bem trabalhadas e cada vez trabalhar mais. Melhorar a cada dia, mas seguir nessa linha (GerExp2).

As competências que mais têm contribuído diretamente para a expansão internacional do Frigo Beta são aquelas relacionadas à gestão de relacionamento com clientes e à gestão da qualidade. Curiosamente, a companhia tem persistido no desenvolvimento destas competências desde o início de suas operações, quando apenas comprava e comercializava carnes de alto valor agregado no mercado brasileiro. O desenvolvimento destas competências possibilitou que a empresa desenvolvesse uma estratégia de diferenciação mesmo operando em uma indústria de operação de *commodities*. Ambas as divisões da companhia são reconhecidas mundialmente pela alta qualidade de seus produtos e serviços, fato que corrobora o desenvolvimento das duas competências supracitadas.

6.3. Caso Frigo Gamma

As entrevistas com gestores do Frigo Gamma foram viabilizadas após tratativas entre o orientador deste trabalho e uma gerente da companhia. Depois de explicado o objetivo da pesquisa, a gerente indicou um Consultor Técnico ligado diretamente à diretoria de agropecuária da organização para responder ao questionário, que prontamente se colocou à disposição da equipe de trabalho. A entrevista foi conduzida via Skype, a pedido do entrevistado, e teve duração de 57 minutos. A segunda entrevista foi conduzida por meio de ligação telefônica com o Gerente de Inteligência de Mercado da companhia e teve duração de 55 minutos. Cabe ressaltar que ambos os gerentes têm significativa experiência internacional e participaram direta e indiretamente de decisões sobre o processo de internacionalização da companhia. Foram incorporados na análise outros dados primários e secundários disponibilizados pela própria empresa. O Quadro 8 apresenta as fontes de informação utilizadas no caso e suas respectivas codificações.

Quadro 8 - Fontes de informação Frigo Gamma

Cargo do entrevistado ou Nome do Documento	Código	Tempo de empresa	Referência
Consultor Técnico	ConsTec3	10 anos	Entrevista: 57min
Gerente de Inteligência de Mercado	GerIntMer3	4 anos	Entrevista: 55min
Formulário de Referência	ForRef3	-	Documento
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016	RelatAnu3	-	Documento

Fonte: Dados da pesquisa

6.3.1. Dados gerais da empresa

O Frigo Gamma é uma multinacional brasileira, sendo considerada uma das maiores companhias com foco no abate de aves do mundo. A atual estrutura da empresa é resultado da fusão de dois grandes frigoríficos nacionais que se originaram no estado de Santa Catarina na década de 1930 e 1940. Estes dois tradicionais frigoríficos tiveram papel fundamental na estruturação da indústria de aves no Brasil, uma vez que foram precursoras da implementação de mecanismos de coordenação da cadeia produtiva de aves (frango e peru) e práticas de produção similares as de países desenvolvidos no Brasil. A modernização do modelo de gestão e das estruturas produtivas possibilitou que, em poucos anos de operação, ambas as empresas conquistassem significativa fatia do mercado de carne de aves brasileiro.

Em 1975, ambas as empresas realizam suas primeiras exportações de carne frango com destino ao mercado árabe. Durante este período, as empresas adotaram programas de melhoramento genético das aves com o intuito de desenvolver animais com melhor produtividade. Todo este processo de transformação resultou na consolidação das marcas de ambas as companhias no mercado nacional e em diversos países internacionais. Com a concentração do mercado e necessidade de aumento da competitividade sistêmica, as duas empresas deram início ao processo de fusão no início da década de 2000, que veio se concretizar, de fato, em 2009.

Atualmente, a companhia possui capital aberto e atualmente é considerada uma das maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados do mundo, contando com mais de 13 mil produtores integrados, 30 mil fornecedores e 240 mil clientes espalhados ao redor do mundo. Atuando nos segmentos de proteína (aves e suínos), industrializados de carne, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, o Frigo Gamma possui plantas industriais, centros de distribuição, centros de P&D e escritórios comerciais na América Latina, Europa,

Ásia e África. Esta concepção de operação a nível global é sustentada pelas diretrizes estratégicas da companhia, conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9 - Missão, visão e valores do Frigo Gamma

Missão	Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.
Visão	Sermos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.
Valores	Integridade, Foco no consumidor, Respeito pelas pessoas, Desenvolvimento de pessoas, Alta <i>performance</i> , Qualidade em produtos, Excelência em processos, Espírito de inovação, Desenvolvimento sustentável, Visão global, Agilidade Local, Compromisso com a diversidade e aceitação.

Fonte: Dados da pesquisa

O Brasil continua sendo a principal plataforma produtiva e também o principal mercado da empresa, embora a participação das vendas oriundas do mercado externo tenha aumentado paulatinamente ano a ano, fato que reforça a intenção estratégica da empresa. No mercado nacional, a empresa tem buscado maximizar a captura de valor de seus produtos por meio da produção e comercialização de produtos de conveniência, ou seja, alimentos práticos para preparação e consumo. Já as operações internacionais, por outro lado, ainda estão concentradas na exportação de cortes de frango congelados e outros produtos de baixo valor agregado, muito embora a empresa venha realizando investimentos em plantas de alimentos processados e centros de distribuição no exterior nos últimos anos para garantir maior margem em suas operações.

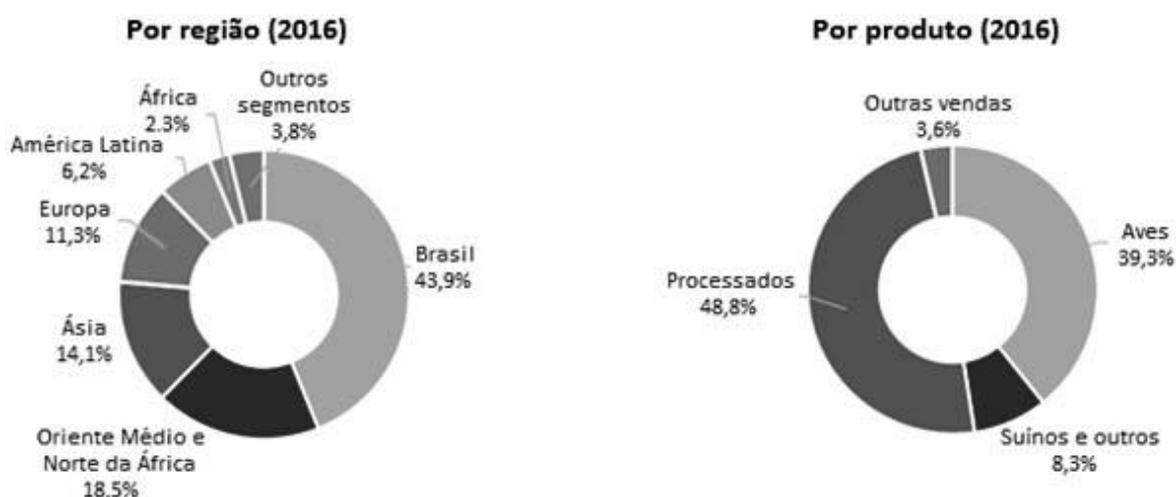


Figura 14 - Market share do Frigo Gamma por região e por produto

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado desta estratégia de internacionalização é traduzido nas estatísticas apresentadas na Figura 14. Nota-se que a companhia tem forte presença em países em desenvolvimento e de população muçulmana, notadamente nas regiões do Oriente Médio, Norte da África e Ásia.

6.3.2. O processo de internacionalização do Frigo Gamma

A internacionalização é parte essencial do crescimento do Frigo Gamma. Conforme mencionado na seção anterior, a expansão internacional da companhia foi iniciada poucas décadas após a criação das empresas que vieram a se unificar em 2009. Como recorrentemente ocorre em empresas agroalimentares, a estratégia de internacionalização inicialmente adotada foi a exportação (FILIPPAIOS; RAMA, 2011), tendo como destino os países do Oriente Médio. O processo de internacionalização comercial das empresas foi um marco não somente para as próprias empresas, mas para o Brasil como um todo, que passou a se projetar como um grande produtor e exportador mundial de carne de frango.

Antes de a fusão ocorrer, os dois frigoríficos já possuíam presença relativamente sólida em alguns mercados, tendo estabelecido escritórios comerciais e até mesmo IED em alguns países. Com a fusão, em 2009, deu-se origem ao Frigo Gamma, um gigante da agroindústria nacional. À época, com R\$ 22,7 bilhões em vendas, sendo 40% delas oriundas de mercados externos, a empresa surgiu como a quarta maior exportadora de proteína animal brasileira e líder na produção global de proteínas, com cerca de 9% da comercialização mundial. Com a absorção de sinergias comerciais e operacionais, o Frigo Gamma buscou, de imediato, se consolidar em países emergentes com relativo potencial de crescimento da demanda, principalmente em regiões do Oriente Médio, Ásia, América Latina, já que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) impôs algumas restrições de crescimento no mercado nacional. Um dos gestores entrevistados ressaltou o seguinte fato:

[...] quando juntou as duas empresas a imposição do CADE era a gente não comprar mais nada no Brasil, né? Se o CADE não tivesse imposto, a gente poderia estar comprando mais aqui? Não sei te dizer. Mas, provavelmente, pelo menos algumas aquisições pra completar volume sempre a gente estaria fazendo no país. A gente não pode mais adquirir nada (ConsTec3).

Em 2011, a companhia anunciou a instalação de uma fábrica de alimentos processados nos Emirados Árabes Unidos para fortalecer sua presença em mercados muçulmanos, ampliando a gama de produtos *halal*. Neste mesmo ano, a empresa anunciou a aquisição de duas empresas produtoras de aves e margarinas na Argentina. Em 2012, a companhia adquiriu

uma terceira empresa no mercado argentino, desta vez a detentora de uma tradicional produtora de hambúrgueres daquele país. Estabeleceu, no mesmo ano, ainda *joint ventures* na área de distribuição de alimentos no Oriente Médio e China. Em 2014, a companhia adquiriu uma distribuidora de alimentos no Kuwait e inaugurou a sua primeira planta de alimentos processados nos Emirados Árabes Unidos, anunciada em 2011.

Dando sequência ao plano de expansão global, em 2015, estabeleceu uma *joint venture* para produção de alimentos processados em Singapura e outra com uma empresa do Reino Unido para distribuir seus produtos em países da Europa e da Escandinávia. Adquiriu ainda mais uma unidade de distribuição de alimentos no Qatar. No que tange a plantas industriais, concretizou a compra de marcas emblemáticas do mercado argentino e de uma grande produtora de frango do mercado tailandês. Na área produtiva e de distribuição, a companhia adquiriu novas empresas no mercado argentino e de uma distribuidora de alimentos congelados no Sultanato de Omã. Em 2016, seguiu sua expansão no mercado asiático com o estabelecimento de mais duas *joint ventures* para processamento de alimentos, sendo uma na Malásia e outra na China. Em 2017, estabeleceu uma subsidiária especializada na produção e distribuição de alimentos *halal* com sede em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos. Por fim, neste mesmo ano, a companhia entrou na Turquia, maior mercado consumidor de frango *halal* do mundo, por meio da aquisição da maior produtora de frangos e líder de mercado do país. A Figura 15 apresentada anteriormente ilustra os países onde o Frigo Gamma possui IED.

Percebe-se que o processo de internacionalização do Frigo Gamma foi conduzido de maneira gradual, sendo iniciado por meio de atividades de exportação, seguido da abertura de escritórios de vendas e, somente depois, da realização de IED. Todavia, esta cadeia sequencial de estabelecimentos não ocorreu em todos os países nos quais o Frigo Gamma realizou IED. A Tailândia e a Turquia foram os dois países que recebeu IED da companhia sem mesmo ter importado seus produtos *a priori*. Na visão dos entrevistados, o IED nem sempre é precedido de atividades de exportação devido, principalmente, a algumas limitações impostas pelos países hospedeiros. Questionados sobre esta relação, os gestores entrevistados mencionaram os seguintes relatos:

Depende, né? Países onde a gente tem essa liberdade de fazer importação e exportação, a gente começa sempre fazendo o negócio, né? A gente tenta fazer essa entrada antes pra países que tem essa possibilidade. Pra países que não tem essa possibilidade, que nem a Turquia, que a gente adquiriu recentemente, não tem a possibilidade, né? (ConsTec3).

No caso de investimento direto, isso acontece unicamente se são mercados fechados. Por exemplo, a (nome da empresa) comprou uma empresa na Turquia em 2016 porque o Brasil não pode exportar carne de frango pra Turquia. A única chance de a gente estar lá é tendo uma empresa local. É porque é um mercado fechado. Existem alguns no mundo (GerIntMer3).

Estes casos não necessariamente põem em xeque o modelo de Uppsala, já que se pode afirmar que a empresa foi identificando as oportunidades e aprendendo a respeito desses mercados por meio de conhecimento explícito adquirido através de pesquisas de mercado de longo prazo. Ademais, cabe destacar que estes dois países são produtores e consumidores de frango *halal*, produto que a empresa possui vasta competência de produção e comercialização, uma vez que a mesma tem servido mercados com esta característica há mais de quatro décadas. Os trechos a seguir apresentam elementos que dão sustentação a esta hipótese:

É um mercado fechado. O que a gente fez foi... a gente estudou muito, né? Deve ter totalizado uns 3 ou 4 anos de estudo, com pessoas nossas lá muito tempo. A gente ficou muito tempo lá (ConsTec3).

É um conhecimento que se constrói ao longo do tempo, não sei se todas as empresas têm esse conhecimento tão claro pra todos os mercados, mas existem informações estatísticas de exportação dessas carnes no mundo (GerIntMer3).

Mas que nem a Tailândia, quando a gente entrou, ela era planta produto exportadora. Ela já atendia os clientes que a gente atendia. Ela atendia: perna, Japão; peito, Europa. Então o risco da gente errar lá também era menor (ConsTec3).



Figura 15 - Países hospedeiros de IED (indústria ou centro de distribuição) do Frigo Gamma

Fonte: Dados da pesquisa

O processo de expansão internacional do Frigo Gamma sugere que não há um único modo de internacionalização, assim como não há um único modo de entrada. Para cada caso, uma série de variáveis precisa ser analisada para somente então definir o modelo para se instalar em um determinado país. A utilização do paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1958) pode auxiliar na identificação dos entraves e das possibilidades para servir um mercado internacional, enquanto a forma ao longo do processo pode ser analisada por meio do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

6.3.3. As motivações para internacionalização do Frigo Gamma

A internacionalização do Frigo Gamma, conforme apresentado anteriormente, seguiu um modo gradual, embora o ritmo tenha sido acelerado, sobretudo após as restrições feitas pelos órgãos reguladores nacionais. Para seguir competitiva e evitar uma possível ofensiva de multinacionais concorrentes, a companhia decidiu intensificar sua presença no mercado internacional. Segundo as evidências empíricas coletadas, não foi apenas um elemento que motivou a internacionalização da companhia, mas uma série de fatores. O mais evidente é a busca de oportunidades, conforme relatado pelos gestores entrevistados:

[...] o que a gente quer é aproveitar algumas oportunidades, já que a gente já está presente em vários mercados. É a oportunidade de tentar alavancar resultados estando presente nos mercados e, principalmente, em alguns mercados fechados, que não entra exportação (ConsTec3).

[...] a gente tem lá o frango, os cortes, se a gente vê que a gente tem alguma restrição no mercado interno de preço, a primeira coisa que a gente vai buscar é uma alternativa fora (GerIntMer3).

Busca por oportunidades, tecnicamente, é conceito vago, mas que pode ser desmembrado em elementos motivadores mais técnicos do ponto de vista gerencial. Na prática, o Frigo Gamma se internacionalizou buscando garantir maior margem nos produtos comercializados e, conseqüentemente, maximizar o lucro da companhia. Estes dois objetivos somente foram viabilizados por meio de uma incessante busca de novos mercados, normalmente acessados por meio da atividade de exportação.

Sempre vai ser pra gente decidir numa questão de preço. O que existe de peito de frango no mundo? Você tem o maior preço que é da Suíça e tem o restante da Europa, que é um preço muito bom. Claramente, tudo que a gente puder exportar de peito vai para esses mercados. A perna é mesma coisa. Pra asa é a mesma coisa. Onde se paga mais? É pra lá que a gente tenta mandar o máximo possível (GerIntMer3).

Mas eu vejo assim: são oportunidades da gente se posicionar globalmente de maneira que a gente aumente o valor da companhia com o modo onde a

gente vai definir o nosso *footprint*. Tem lugares que a gente define que não vai entrar, produzir. Tem lugares que a gente vai entrar com distribuidor. Tem lugares que a gente vai entrar sem nada, só vendendo, entrar com algum *trader* mesmo. Mas é uma decisão de cada mercado (ConsTec3).

Nota-se que a companhia somente faz a escolha da melhor forma para servir tal mercado após análise crítica sobre o mesmo. Para este tipo de análise, o *framework* OLI (DUNNING, 1958) pode ser considerado um excelente arcabouço teórico para subsidiar as decisões gerenciais da empresa, já que os critérios analíticos são muito bem definidos. Não obstante, a minimização de riscos também foi um dos fatores motivadores citados por ambos os gestores entrevistados. Neste sentido, pode-se afirmar que o elemento central que acaba norteando o processo de internacionalização do Frigo Gamma está centrado na decisão financeira, ou seja, naquela que incorre no menor custo transacional para a organização.

6.3.4. Os entraves do processo de internacionalização do Frigo Gamma

O Frigo Gamma é uma empresa do setor alimentício altamente diversificada. Com o foco na industrialização de alimentos de conveniência e no abate e comercialização de carne de aves e suína em diversos países do mundo, algumas barreiras comerciais impactam negativamente no processo de expansão internacional da companhia. As barreiras tarifárias e não tarifárias foram mencionadas pelos dois gerentes entrevistados e identificadas em documentos públicos da empresa.

Dado o alto nível de competitividade do Frigo Gamma, barreiras tarifárias têm sido utilizadas como mecanismo de proteção aos produtores locais dos países importadores. O trecho abaixo, retirado de um documento público da própria empresa, exemplifica como as barreiras tarifárias impactaram negativamente as atividades de exportação da mesma:

Em setembro de 2013, a África do Sul aumentou as tarifas de importação para produtos derivados de frango procedentes de todos os países, com exceção da União Europeia (há um acordo de livre comércio entre eles que estabelece tarifa zero para produtos de aves). As tarifas passaram para 82% para o frango inteiro, 12% para os cortes desossados e 37% para os cortes com osso. Em dezembro de 2016, a Arábia Saudita aumentou as tarifas de importação para produtos derivados de frango de 5% para 20% (ForRef3).

Nota-se que, por meio de uma decisão unilateral, o país importador pode restringir e, em alguns casos, até inviabilizar as exportações de uma empresa. Se por um lado as barreiras tarifárias tendem a limitar as atividades de exportação, por outro, elas podem funcionar como elemento catalisador do processo de internacionalização em alguns casos. O exemplo citado a seguir ilustra esse fato:

Se o país que já importa cria uma regra que agora a tarifa de importação vai sair de 20 pra 40. Se você já tem uma planta lá no país, você vai ser beneficiado; se você não tem, você vai ser prejudicado. O saldo disso vai depender muito de como você tá posicionado (ConsTec3).

Por operar em cadeias produtivas integradas verticalmente (aves e suínos), as evidências empíricas oriundas do caso Frigo Gamma sugerem que empresa apresenta relativa vulnerabilidade também a oscilações das tarifações de grãos, insumo com maior representatividade nos custos primários de produção dos animais e da parte da genética animal. Isso significa, portanto, que as decisões de alocação de plantas de abate da companhia levam em consideração estas variáveis. Os trechos citados a seguir ilustram a relação destes constructos na prática:

Às vezes, não é só a tarifa do produto, não é só a tarifa do frango. Se o país produz a proteína dele com milho local, mas com farelo de soja todo importado da América Latina ou Brasil ou Estados Unidos, se o pessoal vai lá e aumenta a tarifa... se o governo tira o subsídio dos grãos na entrada do país, também o frango dele vai ficar mais caro e vai ser mais favorável exportar. A questão das barreiras e tarifações, às vezes, não incidem só no produto, incidem no grão, incidem na genética. O cara fala assim: você não vai poder agora importar mais pintinho ou matriz de tal país. Aí limita um pouco o cara que tá ali naquele país. Aí diminui a oferta, o preço sobe, aí favorece. É uma dinâmica muito grande (ConsTec3).

Quando eu falo em custo, eu penso muito em grãos, porque o fundamento de custo dos animais é basicamente grãos. A indústria de bovino no Brasil que é um caso um pouco diferente, mas se é um mercado que tem grãos muito caros significa que a carne de frango vai ser cara ou de suíno (GerIntMer3).

No que tange às barreiras não tarifárias, restrições de natureza sanitária influenciam de maneira negativa o processo de internacionalização do Frigo Gamma. Os argumentos transcritos a seguir exemplificam como a empresa pode ser afetada pelas barreiras sanitárias:

Se a Índia não reconhece o *status* sanitário do Brasil, por exemplo, não tem como a gente exportar. Daí, assim, cada país opera de uma forma (GerIntMer3).

O exemplo grande é a influenza aviária. Quem tem caso de influenza aviária, a recomendação da Organização Mundial é só exportar alimentos cozidos, só exportar produto cozido. Todo país que dá algum caso de influenza aviária já é um país que a gente tem que olhar com muito cuidado se a gente vai querer produzir lá ou como é que a gente vai querer atender (ConsTec3).

De carne suína é um pouco diferente. Tem algumas doenças, por exemplo, o caso da febre aftosa. Existe no Brasil um estado que é considerado livre de febre aftosa sem vacinação, que é o estado de Santa Catarina. Então existem muitos países importadores de carne suína que só aceitam a importação do Brasil de lá, porque todos os outros estados do Brasil são livres de febre aftosa, mas com a vacinação do animal (GerIntMer3).

É preciso ponderar que cada país importador estipula seus próprios parâmetros sanitários, podendo ser mais ou menos restritivos. Percebe-se também que esta barreira pode ser aplicada a um país como um todo ou somente a uma única empresa ou planta industrial. Ademais, subsídios a produtores locais e quotas de importação são outras duas formas comuns de barreira não tarifária que impactam de maneira negativa o processo de expansão internacional da companhia, segundo evidências apresentadas abaixo:

Subsídios que alguns países dão para os produtores locais, né? (ConsTec3).

Muitos países desenvolvidos contam com subsídios diretos e indiretos para aumentar a competitividade de seus produtores em outros mercados (ForRef3).

A União Europeia tentou por muito tempo limitar o máximo possível a importação de frango do Brasil. Ela fez isso por meio de quotas. Na época só exporta peito *in natura*. Ela falou: você pode exportar o frango peito *in natura* só que tanto volume. O restante tem que ser processado (GerIntMer3).

A União Europeia (desde 2007) e a Rússia (desde 2012) protegem suas indústrias locais de carne com a aplicação de quotas de importação e a cobrança de tarifas (por vezes proibitivas) para os volumes exportados fora da quota determinada (ForRef3).

Em dezembro de 2015, o México renovou a sua quota de importação de carne de aves de 300 mil toneladas até 2017 (ForRef3).

Qualquer uma das barreiras comerciais supracitadas tende a afetar de alguma maneira as atividades de exportação da companhia e, conseqüentemente, sua expansão internacional. De acordo com os entrevistados, a empresa não sofreu nenhum tipo de limitação impositiva, como restrições de capital externo, nos países onde realizou IED, uma vez que a participação de mercado não foi consideravelmente afetada após as aquisições ou construção de novas plantas industriais pela empresa.

Ainda segundo os entrevistados, alguns desafios inerentes às cadeias produtivas em que opera tendem a afetar tanto as decisões de exportações quando de IED da companhia. No que tange aos efeitos sazonais, estes são mais evidentes do lado da demanda do que da oferta. Isso acontece porque o Frigo Gamma desenvolveu uma estrutura de governança das cadeias de produção de aves e suíno que minimiza as discrepâncias entre a demanda e a oferta. Em contrapartida, a sazonalidade da demanda é um desafio que está estritamente relacionado com as operações internacionais da companhia. O desafio maior está em conhecer os períodos de alta e baixa do consumo em cada mercado que a empresa atua. Os trechos a seguir corroboram a relação entre os dois constructos:

No Brasil a gente tem período de festas, Natal e Ano Novo; no Oriente Médio a gente tem o Ramadã. E cada país tem suas festividades e seu ciclo de picos de consumo. Mas o que a gente faz é: a gente organiza o nosso planejamento e define o nosso portfólio pra que ele absorva o menor prejuízo possível a sazonalidade de demanda (ConsTec3).

Períodos festivos ou verão. Europa tem um consumo mais forte num período do ano e mais fraco no outro. No Brasil é exatamente o contrário. É um bom complemento, você jogar volume no mercado interno e externo. O grande mercado sempre é o Brasil, depois Oriente Médio. Então o Brasil você consegue balancear bem com outros mercados internacionais (GerIntMer3).

As sazonalidades da demanda são geradas, normalmente, pelas estações do ano, em conjunto com as características culturais, notadamente os hábitos de consumo da população do país de destino. Tais características, por sua vez, estão relacionadas com o modo de preparo do alimento, questões religiosas, períodos festivos, entre outras particularidades, conforme exemplificado a seguir:

No Oriente Médio, o grosso é frango inteiro pequeno. Nós temos metade das nossas plantas produzindo frango pro Oriente Médio, que é o frango inteiro pequeno. Mas também eles também querem o frango *shawarma*, aquele que é o espeto e vai colocando um em cima do outro, sabe? Depois eles vão tirando. E também tem a questão de tempero. Quando a gente vai falar de marinados ou produtos processados, o tempero do brasileiro é diferente do tempero para o árabe e para o tailandês (ConsTec3).

[...] o Brasil, como um todo, é um grande exportador de carne de frango para o Oriente Médio, que é um mercado muçulmano. O mercado muçulmano tem lá uma tipologia de abate que é o *halal*. Daí tem algumas especificações. Por exemplo: o frango tem que ser abatido voltado pra Meca. Então toda a produção de algumas fábricas está exatamente instalada pra que isso seja cumprido. É um caso bem clássico de cultura. E é uma exigência. Sem isso você não consegue exportar pra lá (GerIntMer3).

Nota-se que ao mesmo tempo que a dispersão geográfica pode gerar algum desafio, principalmente relacionado às assimetrias de informação eventualmente ocasionadas pelas distâncias geográficas e culturais, os gestores do Frigo Gamma enxergam estas diferenças como complementaridades operacionais. Por outro lado, coordenar operações globais na indústria de alimentos requer um extremo cuidado com a perecibilidade do alimento. Todavia, a empresa minimiza os efeitos deste constructo ao priorizar a exportação de produtos congelados, conforme relataram os gestores:

O Brasil basicamente exporta itens congelados. Tem uma durabilidade relativamente alta. Você tem um bom espaço de manejo, mas muitas vezes a gente está concorrendo com produtores locais que conseguem oferecer o produto fresco. De certa forma a gente tem uma desvantagem nesse quesito. Isso é um fato. A gente tem que ficar contra isso tentando ser o mais

competitivo possível nos itens congelados em termos de preço mesmo e qualidade (GerIntMer3).

A gente trabalha dentro do *shelf life* do alimento congelado, ele é maior (ConsTec3).

Percebe-se que o processo de internacionalização do Frigo Gamma encontrou limitações em uma série de barreiras comerciais e desafios intrínsecos à dinâmica das cadeias agroalimentares. Os constructos detalhados anteriormente são aqueles que exerceram ou continuam exercendo alguma restrição na internacionalização da companhia. A seguir serão apresentadas as competências que a empresa utiliza para contornar tais restrições ao longo do processo de internacionalização.

6.3.5. Competências para internacionalização do Frigo Gamma

A estrutura de governança adotada pelo Frigo Gamma perante aos agentes das cadeias produtivas pode ser considerada um dos principais recursos para a consolidação da empresa no mercado nacional. O pioneirismo na adoção de mecanismos de coordenação eficientes do ponto de vista da gestão da cadeia de suprimentos incorreu na redução os custos de transação e, conseqüentemente, no aumento da competitividade da empresa. Portanto, o desenvolvimento de uma competência de coordenação da cadeia produtiva foi essencial para formar as bases estruturais da inserção internacional do Frigo Gamma, uma vez que viabilizou o alcance de níveis adequados em relação à qualidade da carne e padrões operacionais. A competência de coordenação levou, portanto, ao desenvolvimento de uma competência operacional, necessária para garantir a eficiência produtiva e, conseqüentemente, a competitividade da empresa a nível global.

Ao adotar uma estrutura de governança hierarquizada, a empresa internalizou as atividades de desenvolvimento genético de animais e da ração animal, aumentando ainda mais os ganhos de sinergia dos negócios. Realizando este movimento, a empresa deixou de ser essencialmente uma empresa de abate de frango e suíno, elo da cadeia produtiva com margens muito pequenas, e passou a se apropriar das margens mais elevadas advindas das atividades de P&D. Esta ampliação do escopo das atividades a montante da cadeia permitiu aumentar os ganhos de escala, qualidade e da produtividade animal, fatores essenciais para geração de vantagem competitiva na indústria de *commodities*. Iniciada ainda no final da década de 1970, a atividade de P&D se tornou área central da companhia, a ponto de hoje ser considerada uma

das empresas brasileiras mais inovadoras da indústria agroalimentar, conforme sustentam os trechos a seguir:

A gente tem 4 ou 5 granjas experimentais. E além das granjas experimentais, a gente faz muito teste a campo. Não tem tantas empresas que podem fazer teste a campo com 7 milhões de frangos abatidos por dia. Então tem muito volume de dado, repetição, que a gente pode fazer. A gente gera muito experimento. Nós captamos muito dinheiro nessas questões de inovações (ConsTec3).

A área de P&D&I agropecuária possui atualmente pesquisadores dedicados às atividades de inovação e suporte à produção, dos quais alguns são doutores, outros mestres e muitos possuem especialização (ForRef1).

Os estudos agropecuários também são responsáveis por aprimorar a genética de nossos ativos (plantéis), melhorar a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida) e gerar ganhos importantes em eixos como o de bem-estar animal (RelatAnu3).

A partir da criação da área ligada à inovação na área produtiva, a companhia iniciou a gestação de uma cultura inovadora, ou seja, de uma competência em inovação, que, por sua vez, se transformou em um recurso essencial para o processo de internacionalização. As inovações voltadas para parte produtiva fizeram com que a companhia passasse a ser ainda mais competitiva em termos de custo de produção, que é um dos elementos centrais da competitividade sistêmica da agroindústria. Portanto, ao combinar a competitividade da produção agropecuária com a da própria indústria de abate, a empresa conseguiu se posicionar de modo extremamente competitivo nas cadeias globais de valor que atua, a despeito das barreiras tarifárias impostas pelos países importadores.

Concomitantemente ao período de expansão da produção, a empresa precisou aperfeiçoar seus mecanismos de controle da qualidade da carne para conseguir cumprir com os requisitos sanitários mínimos de cada país. Embora mais recentemente tenha sido alvo de denúncias de fraude nas inspeções sanitárias, a empresa adota, segundo os gestores entrevistados e documentos públicos acessados, um elevado índice de controle da qualidade do alimento que engloba todas as etapas da cadeia produtiva. O desenvolvimento desta competência é essencial para possibilitar a habilitação para exportação das plantas industriais da companhia. Somente em 2016, por exemplo, 12 novas plantas industriais localizadas na América Latina receberam a habilitação para exportação, garantindo o acesso ao mercado internacional.

Como alternativa às reduzidas margens dos produtos de primeira transformação, as empresas que vieram a formar o Frigo Gamma após fusão passaram a desenvolver e comercializar alimentos de conveniência resfriados e congelados. Esta estratégia foi tão bem sucedida, que as duas empresas passaram a dominar o mercado em muitos desses segmentos em poucos anos. A incorporação da produção de alimentos de conveniência exigiu que as empresas desenvolvessem uma competência mercadológica acima da média, sobretudo quando passou a oferecer seus produtos em países com culturas totalmente distintas da brasileira. No âmbito internacional, esta competência começou a ser desenvolvida ainda quando as companhias passaram a exportar carne de frango *halal* para o Oriente Médio. Após a fusão e com o início da realização de IED, a complexidade das decisões mercadológicas aumentou, já que entender as diferenças culturais de cada população sempre foi um dos principais desafios da companhia.

Após longos anos identificando oportunidades e restrições dos mercados internacionais por meio das atividades de exportação e escritórios de vendas, o Frigo Gamma realizou seu primeiro IED na forma de planta industrial na América Latina, seguido de Oriente Médio e Ásia. Teoricamente, a maneira como o processo de internacionalização foi conduzido pela companhia seguiu os parâmetros estabelecidos pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) para todos os países em que realizou IED até 2017, ano em que a companhia adquiriu a maior produtora de aves da Turquia, país sem histórico de relações comerciais de carne de frango com o Brasil devido à inexistência de acordos sanitários.

Combinando as competências mercadológicas e de inovação, a empresa tem adotado uma estratégia de certa customização de seus produtos em países onde possui unidades de alimentos processados para atender o mercado interno, como é o caso dos Emirados Árabes Unidos, Turquia, China e parcela das plantas industriais do Brasil e da Argentina, enquanto segue uma estratégia de padronização em países onde possui plantas industriais, mas são utilizadas, essencialmente, como plataformas de exportação, como é o caso da Tailândia, Malásia e algumas plantas no Brasil e da Argentina. Pode-se afirmar, portanto, que a divisão voltada para abate e exportação de carne *in natura* segue a estratégia genérica de dominação pelos custos, ao passo que a divisão de alimentos processados adota a estratégia genérica de diferenciação (PORTER, 1980). Empiricamente, a adoção de uma estratégia de diferenciação somente foi possível devido ao fato de que empresa decidiu se apropriar de basicamente todas

as etapas da cadeia de valor, ou seja, dos processos de P&D, produção e *marketing*/vendas (MUDAMBI, 2008). A passagem a seguir enfatiza esta hipótese:

Estamos cientes da diversidade de cenários dos mercados asiáticos, incluindo regiões focadas na segurança e conformidade da produção; outros países nos quais a ênfase está em aspectos como conveniência, sabor e praticidade, de forma semelhante aos mercados da Argentina e do Brasil; e mercados preocupados com aspectos de bem-estar animal e sustentabilidade, por exemplo. Para cada local, mantemos abordagens específicas, trabalhando de maneira disciplinada para a entrada de nossas marcas e produtos de maior valor agregado conforme o cenário (RelatAnu3).

Para atender demandas locais de modo customizado, o Frigo Gamma possui centros de P&D instalados nos principais mercados onde possui IED. A intenção da companhia, com esta estratégia, é antecipar e direcionar as tendências de consumo de cada mercado para aumentar o *market share* em categorias de produtos mais rentáveis e fortalecer o posicionamento de suas marcas. O trecho abaixo demonstra a importância da competência de inovação para com o processo de internacionalização da empresa:

No ano de 2015, foram lançados 307 novos produtos a disposição dos consumidores, sendo 168 lançamentos no mercado doméstico e 139 no mercado internacional (ForRef1).

Com a expansão global dos negócios, temos apostado em lançamentos não apenas no mercado brasileiro, mas também nas mais diversas regiões em que atua e que apresentam potencial de crescimento. Somente em 2016, foram mais de 440 inovações e renovações de produtos, o que representa um índice de renovação consolidado de 17,9% (RelatAnu3).

O processo de internacionalização da unidade de negócio de alimentos processados da companhia está fortemente calcado na consolidação do posicionamento das marcas e no processo de inovação de produtos. Sendo assim, a gestão do capital intelectual é um recurso estratégico fortemente cultivado dentro da empresa, pois potencializa a identificação de falhas de mercado em vários países, característica essencial para a realização de IED. Atualmente, a empresa detém significativo *market share* de diversos produtos processados comercializados em mercados vizinhos do Brasil, porém merece destaque a presença conquistada em países do Oriente Médio e Ásia, regiões onde se consome produtos *halal*.

O crescimento da empresa em países com população muçulmana é resultado de um longo processo de interação com estes mercados. Hoje, a subsidiária da companhia sediada nos Emirados Árabes Unidos e suas controladas formam a maior empresa de produtos *halal* do mundo. Com centros de inovação nesses mercados, a empresa vem buscando se consolidar por meio da comercialização de produtos de conveniência de alto valor agregado à base de

carne de frango. Isso significa que as capacidades e competências desenvolvidas primeiramente no mercado brasileiro têm sido paulatinamente transferidas para as subsidiárias, demonstrando forte interação na cadeia de valor da empresa. O estreitamento da relação matriz e subsidiárias aparenta ser de fundamental importância para o sucesso da companhia em âmbito global, conforme citado a seguir:

Desde 2015, estamos trabalhando na construção de uma gestão integrada dos processos globais de compra na (nome da empresa), padronizando modelos, padrões, governança e auditabilidade segundo critérios previamente testados e efetivados no mercado doméstico. Em 2016, esse modelo se consolidou em todas as regiões: América Latina, Oriente Médio e Norte da África, Europa/Eurásia e Ásia (RelatAnu3).

Para complementar a sua competência mercadológica, o Frigo Gamma tem intensificado a sua expansão internacional por meio da aquisição de centros de distribuição em mercados centrais para a companhia. Com esta estratégia, a empresa reduziu a extensão dos seus canais de distribuição e passou a se apropriar das margens de comercialização que antes ficava com terceiros. Não obstante, com os centros de distribuição a empresa também se aproximou ainda mais de seus clientes internacionais, permitindo identificar com maior agilidade as demandas de cada mercado.

Percebe-se que o processo de internacionalização do Frigo Gamma apresenta uma complexidade elevada, dado seu amplo portfólio de produtos. Por ser uma das multinacionais brasileiras do segmento agroalimentar mais diversificadas, sua expansão internacional tem sido alicerçada em diversas competências desenvolvidas ao longo de décadas. Em um primeiro momento, ainda na década de 1970, duas competências foram essenciais para concretização do processo de internacionalização por meio da exportação, a saber: competência de gestão de coordenação da cadeia produtiva e competência mercadológica, ambas muito incipientes naquele período. A primeira garantiu competitividade e eficiência operacional à empresa, enquanto a segunda viabilizou o acesso aos mercados. Todavia, há evidências consistentes para afirmar que as competências em inovação e mercadológicas são as competências essenciais para a internacionalização da companhia.

6.4. Caso Frigo Delta

O caso do Frigo Delta é o mais enxuto entre os quatro analisados. Por ser a empresa menos internacionalizada, é aquela que dispõe de menos evidências empíricas para contribuir com o presente trabalho. Embora não possa ser teoricamente classificada como uma

multinacional, já que não possui IED (HYMER, 1976), se adotada a premissa de que a internacionalização ocorre em processos graduais (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o Frigo Delta está na fase mais incipiente do processo de internacionalização, pois realiza atividades de exportação.

Atualmente, o Frigo Delta é o quarto maior frigorífico brasileiro. Apenas uma única entrevista foi viabilizada após contato direto realizada entre o autor do trabalho e a companhia. O Gerente Comercial para assuntos nacionais e internacionais foi designado por um dos diretores da empresa a responder ao questionário. A entrevista foi conduzida na sede da companhia, localizada no interior do estado de São Paulo. A fonte de evidência e seus respectivos dados se encontram no Quadro 10.

Quadro 10 - Fonte de informação do Frigo Delta

Cargo do entrevistado	Código	Tempo de empresa	Referência
Gerente Comercial	GerCom4	13 anos	Entrevista: 57min

Fonte: Dados da pesquisa

6.4.1. Dados gerais e o processo de internacionalização do Frigo Delta

O Frigo Delta iniciou suas operações em 1970 e de lá para cá vem se consolidando como uma das grandes empresas agroalimentares brasileiras, passando, inclusive, a ser listada no *ranking* das “500 Melhores e Maiores” empresas do Brasil, da Revista Exame. Atuando no processo de produção e industrialização de carne bovina e suína, a empresa possui seis unidades de abate espalhadas nos estados de São Paulo, Pará, Mato Grosso e Goiás, totalizando uma capacidade de abate de 80 mil cabeças/mês e conta com um quadro de 2.400 empregados. Acompanhando o cenário favorável do agronegócio brasileiro, a empresa passou por um processo de crescimento considerável nos últimos anos. Para acompanhar a demanda nacional e internacional, a companhia tem expandido sua capacidade operacional por meio da construção e aquisição de novas unidades industriais. Embora relativamente pouco internacionalizada, a companhia tem adotado uma intenção estratégica bem definida, conforme pode ser visualizado no Quadro 11.

Atualmente, a empresa exporta seus produtos para mais de 60 países espalhados pela América do Sul, Oriente Médio, Europa, Ásia e África. Representando mais 20% das receitas totais, a atividade de exportação se tornou uma estratégia fundamental para o crescimento da companhia, que tem buscado alavancar as vendas por meio da instalação de escritórios

internacionais. Buscando aumentar o grau de conhecimento dos países do Oriente Médio e Asiático, a empresa abriu um escritório de vendas nos Emirados Árabes Unidos e outro na Rússia. Na Figura 16 são destacadas as localizações dos escritórios de vendas internacionais do Frigo Delta.

Quadro 11 - Missão, visão e valores do Frigo Delta

Missão	Alimentar a vida de nossos consumidores e clientes globais, com produtos de ótima qualidade, rigorosamente elaborados por uma de nossas maiores riquezas: nossos colaboradores.
Visão	Ser a melhor empresa no setor em que atua, seguindo elevados padrões operacionais, sociais e de meio ambiente para a sua perpetuidade.
Valores	Criatividade Empírica, Paranoia Produtiva, Disciplina Fanática, Liderança e Compromisso.

Fonte: Dados da pesquisa



Figura 16 - Localização dos escritórios internacionais do Frigo Delta, 2018

Fonte: Dados da pesquisa

6.4.2. As motivações e os entraves do processo de internacionalização do Frigo Delta

O principal direcionador da internacionalização do Frigo Delta, segundo o gestor entrevistado, é a busca por maior rentabilidade. Ao ter mais canais de distribuição disponíveis, a empresa passou a ter a opção de comercializar seus produtos com aqueles clientes que remuneram melhor cada corte oriundo do processo de “desmonte” do animal. Ao obter um maior leque de opções, a companhia, conseqüentemente, minimizou os riscos

intrínsecos à atividade. A seguir estão transcritos os trechos em que o entrevistado destaca estes elementos:

Obviamente, o principal é a rentabilidade. A empresa, quando ela busca internacionalizar, ela está visando uma estratégia diferente, né? Porque exportar dá mais trabalho. Exportar é mais rígido. Você precisa de mais capital de giro. Você tem questões de câmbio, que podem influenciar positivamente e negativamente nas suas decisões. Mas quando você analisa todos esses riscos e vê as oportunidades, você acaba optando por exportar por conta da rentabilidade que isso aí pode trazer (GerCom4).

Você já comeu vergalho? Você come bucho no Brasil? Você come membrana? A gente não come nada disso, tá? China é um grande comprador desses produtos que eu acabei de falar e pagam bem, teoricamente, pra isso (GerCom4).

Mas você visa muitas outras coisas também, como diluir seu risco. Se você já é focado no mercado interno, você acaba diluindo o seu risco. Você exportando, você abre novos horizontes (GerCom4).

Conforme mencionado na passagem a seguir, o principal entrave das atividades de exportação da companhia reside em questões institucionais. *Grosso modo*, os fatores institucionais em questão englobam assuntos diplomáticos complexos entre os países, que em seguida se desdobram nas barreiras comerciais. A empresa sofre limitações desse entrave, já que comercializa seus produtos em mercados (principalmente União Europeia e Rússia) que historicamente lançam mão de mecanismos de proteção do mercado interno, como barreiras tarifárias, barreiras sanitárias e quotas de importação. Todavia, segundo relatado, os benefícios fiscais oferecidos pelo Estado brasileiro, notadamente a isenção de ICMS para produtos destinados à exportação, acabam gerando um saldo positivo às atividades de exportação da empresa.

[...] a principal barreira pra você ter acesso ao mercado de exportação é a questão governamental e a questão política. A gente sabe que pra exportar pros Estados Unidos, primeiramente vai ter alguma troca aí no mercado... ah, o Brasil vai comprar um avião, aí eu exporto carne pra cá, tal. A gente sabe que tem que ter isso pra depois chegar nas questões sanitárias, que devem ser rigorosas também. Devem ser porque hoje, no Brasil, a gente tem frigoríficos de tudo jeito. Desde um, frigorífico não, aquele cara que abate no mato, tem uma salinha desse tamanho e abate, e várias outras plantas iguais a nossa e tudo mais (GerCom4).

De acordo com o gerente, salvo as barreiras comerciais, a empresa encontra desafios em relação às diferenças culturais, sobretudo aqueles relacionados aos hábitos culturais, que limitam as possibilidades de inserção da empresa em alguns países. A seguir são citados alguns exemplos relatados durante a entrevista:

É complicadíssimo você, por exemplo, vender alguma coisa pra China. A China é o grande comprador de carne do Brasil. Só que é completamente rigorosa a entrada lá. Primeiro você tem o problema da língua. A questão cultural, completamente diferente. Se você não tem um parceiro chinês, você não vai desenvolver nenhum tipo de trabalho lá. [...] Estou falando de China, mas Rússia é mesma coisa. Nos próprios países árabes é bem parecido. Assim, você trabalhar com países latinos talvez fosse uma coisa mais fácil (GerCom4).

Foi destacada também a relação entre os efeitos sazonais e de perecibilidade nas atividades de exportação da companhia. Em relação à sazonalidade, os desafios residem, principalmente, no mapeamento dos períodos de pico do consumo de carne em cada mercado, assim como no escalonamento da produção ao longo do ano. Na opinião do gestor, a perecibilidade pode causar restrições nas atividades de exportação, devido aos longos prazos de deslocamento entre a origem e destino do produto. Todavia, a empresa minimiza os efeitos deste constructo por meio da extensão do ciclo de vida de seus produtos, congelando-os.

[...] eu sei que a época festiva da China é diferente da nossa. A época festiva do Chile é diferente da nossa. Então a gente tenta adaptar tudo ao longo do nosso calendário pra conseguir sempre ter a estratégia de demanda dentro da empresa (GerCom4).

[...] o Brasil exporta produto resfriado, sim, muito, mas a grande maioria da exportação nossa é congelada, tá? E a partir do momento que você congela seu produto e manda pro cara pra ele descongelar lá na ponta, lá na China, onde for, esse risco teoricamente é um pouco diluído. O grande trauma da perecibilidade é trabalhar no produto resfriado (GerCom4).

6.4.3. Frigo Delta e o princípio de desenvolvimento de competências para internacionalização

O Frigo Delta é um *late mover* entre os frigoríficos analisados. Mesmo tendo iniciado suas operações na década de 1970, somente nos últimos dois anos que a empresa, de fato, passou a enfatizar as atividades internacionais, período que também coincidiu com sua expansão no mercado nacional. Na parte operacional, no primeiro semestre de 2018 a empresa aumentou em 40% sua capacidade de produção com a incorporação de duas unidades de abate de bovinos, sendo uma no estado de Mato Grosso e outra em Goiás. Com incremento de escala, a companhia vem buscando não somente se consolidar no mercado nacional, mas, sobretudo, ampliar a participação no mercado internacional.

A empresa vem investindo na modernização e ampliação de suas estruturas industriais, logísticas e de práticas de gestão da qualidade como forma de fornecer subsídio ao processo de expansão internacional. Segundo o gerente entrevistado, estas são as principais áreas que a

empresa necessita concentrar seus esforços para garantir acesso ao mercado externo.

Então eu falo que é questão industrial, mão de obra e tudo mais e controles sanitários são mais importante para dizer se a empresa é apta a exportar ou não. Pra ser bem sincero, depois de tudo isso daí, o comercial é o menos prioritário nesta sequência. Você tem que ter uma indústria muito boa, um animal bom, classificado, pra depois, tendo esse produto pronto, teoricamente, a venda fica mais fácil (GerCom4).

[...] o maior investimento vai ser na sua capacidade de armazenagem interna dentro da fábrica, porque pra você ter um congelamento que corresponde a esse são necessários milhões e milhões. Hoje, uma planta como essa, hoje eu tenho aqui mais de 1500 toneladas nessa planta (GerCom4).

O depoimento do gestor sugere que a empresa está, de fato, em seu estágio inicial do processo de internacionalização, coincidindo com a fase de definição de qual será a competência a ser desenvolvida para se internacionalizar. *A priori*, percebe-se que o foco da empresa está na estruturação de suas capacidades produtivas, adotando uma postura cautelosa perante as atividades de exportação. Esta estratégia contingencial adotada pela companhia faz todo sentido do ponto de vista da VBR, do modelo gradual de expansão internacional e da própria gestão da cadeia produtiva agroalimentar, haja vista que cabe à empresa com maior relevância da cadeia de suprimentos adotar práticas de gestão que aumentem a coordenação dos demais elos envolvidos. O aprimoramento das práticas produtivas e sanitárias faz parte do processo de habilitação das plantas industriais e de construção de reputação entre os clientes externos.

A partir do momento em que decidiu instalar escritórios de vendas, a empresa passou a enfatizar o desenvolvimento de sua competência comercial, buscando se aproximar dos clientes atuais e também conquistar novos mercados. Além dos canais de vendas fixos em Dubai e Moscou, a empresa tem participado, desde 2002, de feiras internacionais de exposição como forma de identificar oportunidades de negócios em países do Oriente Médio, Ásia, Norte da África e Europa. Com o aumento da capacidade de abate nos últimos meses, a empresa tende a intensificar o desenvolvimento desta capacidade, haja vista que a demanda por carne bovina no mercado brasileiro tem acompanhado a retração da economia.

As evidências empíricas sobre o Frigo Delta são incapazes de prever qual será a competência essencial que guiará o processo de expansão internacional da companhia nos próximos anos. A questão remanescente é: a empresa adotará uma estratégia de diferenciação pelos custos ou uma estratégia de dominação pelos custos para se internacionalizar?

7. ANÁLISE INTERCASOS E DISCUSSÃO

Esta seção é destinada à análise cruzada e discussão dos casos. Este procedimento visa contrastar as informações apresentadas no capítulo anterior, identificando características comuns e atípicas entre os casos. Todo o conhecimento empírico coletado é submetido a uma crítica teórica, de modo que possibilite a expansão do núcleo racional do tema em análise.

7.1. Sobre as motivações

Há diferentes correntes teóricas capazes de explicar a expansão internacional de uma empresa, sendo que praticamente todas assumem a minimização dos custos transacionais como condição *sine qua non* para o surgimento da EMN (BUCKLEY; CASSON, 1976). Este é um argumento plausível, já que as multinacionais são empresas que buscam incessantemente a maximização do retorno do capital investido. Todavia, a análise baseada unicamente no paradigma eclético da produção internacional, arcabouço teórico puramente econômico, é incapaz de explicar as ações tomadas ao longo do processo de internacionalização, justamente por não incorporar elementos de cunho comportamental na análise. O próprio uso do termo “processo” já remete a análise da internacionalização a uma concepção processual, podendo ser dividida em etapas bem definidas, porém não necessariamente sequenciais.

Para entender a lógica da internacionalização das empresas estudadas, foi necessário identificar as motivações e os entraves de cada uma delas. O mapeamento destes elementos se torna essencial para a identificação e caracterização das competências que as empresas buscam desenvolver ao longo do processo de expansão internacional. No que tange às motivações para a internacionalização, as quatro companhias basicamente se assemelham em virtude daquilo que as estimulam a operar globalmente, conforme pode ser visualizado no Quadro 12.

Quadro 12 - Aspectos motivadores do processo de internacionalização dos frigoríficos

	Frigo Alpha	Frigo Beta	Frigo Gamma	Frigo Delta
Motivações	Busca por mercados (Rentabilidade) Mitigação de riscos Busca por recursos	Busca por mercados (Rentabilidade) Mitigação de riscos Busca por recursos	Busca por mercados (Rentabilidade) Mitigação de riscos Busca por recursos	Busca por mercados (Rentabilidade) Mitigação de riscos

Fonte: Dados da pesquisa

Em todos os quatro casos, a busca por mercados/rentabilidade e a mitigação de riscos foram citadas como aspectos motivadores da internacionalização. A busca por mercados aparenta estar associada a uma característica específica da indústria de frigoríficos, que é o “desmonte” de animais. Uma vez “desmontado” o animal em partes (ou cortes), a empresa acaba direcionando seus produtos para aqueles canais de distribuição que melhor lhes remunera. Portanto, conforme mencionado por todos os gestores entrevistados, esta é a primeira razão pela qual as empresas buscam se internacionalizar.

A mitigação de riscos pode ser considerada um complemento da busca por maximização de resultados, já que a intenção neste caso é se resguardar das oscilações drásticas de preços ou das barreiras comerciais. Do ponto de vista econômico, entender a internacionalização como estratégia de prevenção a cenários econômicos voláteis faz todo sentido para empresas agroalimentares produtoras de *commodities*, sobretudo para frigoríficos, que desmontam a matéria-prima. Se as empresas com operação puramente nacional tendem a enfatizar as desvantagens de se internacionalizar (JOHANSON; VAHLNE, 1977), as empresas multinacionais buscam enfatizar as desvantagens de não estarem bem posicionadas na cadeia global de valor (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A busca por recursos é fonte de motivação para expansão internacional para três dos quatro frigoríficos estudados, notadamente aqueles mais internacionalizados. A partir do momento em que o frigorífico decide expandir suas operações industriais para outros países (o que ainda não ocorreu com o Frigo Delta), a exploração de recursos locais (DUNNING; LUNDAN, 2008a), tais como mão de obra e matéria-prima, acaba se tornando condição elementar do processo de internacionalização. Enquanto o Frigo Gamma buscou instalar plantas industriais onde são oferecidas condições competitivas para produção, abate e industrialização de frango (salvo nos Emirados Árabes Unidos, que funciona como uma unidade de montagem de pratos com carne de origem brasileira), o Frigo Alpha e Frigo Beta buscaram se internacionalizar para países que possuem dois recursos estratégicos na indústria de abate de bovinos: habilitação sanitária para exportação e rebanhos de excelente qualidade.

7.2. Sobre os entraves e as competências

Os constructos inseridos no *framework* em relação às competências e entraves do processo de internacionalização estão aparentemente alinhados com a visão dos gestores entrevistados. No que tange aos entraves ao processo de internacionalização, as empresas são

afetadas por barreiras comerciais que se manifestam, basicamente, na forma de barreiras tarifárias e não tarifárias, informaram todos os gestores. Tais barreiras exercem influência permanente na dinâmica das cadeias globais de valor de *commodities*, podendo penalizar ou beneficiar a EMN, a depender de seu posicionamento. Na indústria da carne não é diferente.

Há também alguns desafios inerentes à indústria que freiam o ritmo da internacionalização. Foram encontradas evidências consistentes a respeito da influência de barreiras não tarifárias, notadamente as barreiras sanitárias, ao longo do processo de internacionalização dos frigoríficos. O grande desafio da indústria de alimentos reside em assegurar ao consumidor a segurança alimentar dos produtos oferecidos. Esta característica é o que, de fato, diferencia a análise conduzida em cadeias agroalimentares dos demais setores da economia (BATALHA; SILVA, 2007) no âmbito da gestão internacional. Foram identificadas duas formas de barreiras sanitárias: as transponíveis e as temporariamente intransponíveis. As barreiras tarifárias temporariamente intransponíveis são aquelas impostas ao país como um todo, impondo sanções à comercialização de produtos a todas as empresas de um determinado setor. O caso mais recente foi o embargo russo à importação de carne bovina *in natura* originada no Brasil. Em situações como esta, as soluções dos problemas são tratadas de modo macro, transcendendo as fronteiras das empresas e passando a ser tratadas de modo diplomático entre os órgãos competentes de cada país. Já as barreiras tarifárias transponíveis são aquelas que incidem sobre as práticas e normas técnicas das empresas, portanto, capazes de serem transpostas a qualquer momento, muito embora as soluções possam não ser tão simples, devido a imprecisões dos critérios impostos.

O fato, portanto, é que a parte sanitária exerce elevada influência nas condições de comércio internacional de alimentos. Desta forma, coube aos frigoríficos desenvolver uma competência sanitária capaz de garantir a segurança dos alimentos produzidos em suas plantas industriais. As práticas gerenciais que envolvem este tipo de competência extrapolam os limites da própria empresa, uma vez que a criação dos animais é normalmente realizada por produtores rurais independentes ou integrados. Uma série de mecanismos de controle é incorporada pelas empresas para controlar os padrões sanitários ao longo da cadeia produtiva, envolvendo, por exemplo, a certificação e monitoramento de produtores rurais, além da própria gestão sanitária das instalações industriais. No âmbito da internacionalização, a intenção final da adoção de práticas de gestão sanitária é habilitar as plantas industriais, tornando-as aptas para realizar atividades de exportação. Cabe ressaltar que os mercados mais

rentáveis são normalmente aqueles que impõem requisitos mais rígidos quanto aos padrões sanitários. O Quadro 13 demonstra que todos os frigoríficos desenvolveram esta competência.

Quadro 13 - Competência sanitária e internacionalização

Caso	Evidências
Frigo Alpha	Dentro dos aspectos socioambientais, o gado adquirido pela Companhia preenche as principais exigências legais e certificações que atestam o padrão de qualidade para atender os mercados de destino (ForRef1).
	A alta qualidade da carne bovina produzida pela Companhia resulta diretamente da qualidade do gado abatido, de um rigoroso sistema de rastreamento que permite controlar a origem do gado e da ênfase em oferecer produtos que tenham sido severamente inspecionados e certificados (ForRef1).
Frigo Beta	A compra de gado é feita com base em rigoroso processo de seleção de animais, buscando sempre fornecedores seletos e registrados, que são obrigados a fornecer documentação quanto à qualidade de suas atividades e garantir que o uso de antibióticos e produtos químicos agrícolas segue a recomendação padrão dos fabricantes (ForRef2).
	Uma das principais prioridades da Companhia é o estrito respeito a todas as leis sanitárias e ambientais de todas as localidades em que atua, incluindo a manutenção de suas licenças ativas e efetivas (ForRef2).
Frigo Gamma	A Companhia mitiga esse risco adotando princípios de qualidade nas fábricas, na cadeia produtiva e no processo de distribuição. Nas unidades de abate, por exemplo, há práticas para atender e, também, superar as legislações sanitárias dos mercados e evitar eventuais embargos (ForRef3).
	A mitigação deste risco se dá por meio da captação e internalização dos requisitos sanitários internacionais, do monitoramento e do controle de princípios de qualidade aplicáveis à cadeia produtiva dos produtores integrados, à distribuição e às fábricas (nome da empresa). As unidades de abate, por exemplo, seguem práticas para atender e/ou superar a legislação, evitando, assim, eventuais embargos (RelAn2).
Frigo Delta	Quanto mais exigente é o país, mais a gente vai precisar das questões sanitárias, porém esse país que é o mais exigente é aquele que vai remunerar melhor. É vontade própria nossa de ter alternativas melhores de venda, porém com exigências maiores (GerCom4).

Fonte: Dados da pesquisa

O desenvolvimento desta competência pressupõe uma prática contínua de controle, monitoramento e aperfeiçoamento de atividades que garantem a segurança do alimento, ou seja, é um processo contínuo de controle da qualidade que visa assegurar o posicionamento dos frigoríficos no mercado nacional e internacional. A partir do momento em que a empresa se torna apta a exportar seus produtos, é preciso atender continuamente aos padrões sanitários exigidos para manter o *status* de habilitação da indústria e, em última instância, do país. Cabe ressaltar que as quotas de importação também foram citadas pelos gestores dos quatro

frigoríficos como um tipo de barreira não tarifária impactante nas atividades de exportação. Frigoríficos com IED em múltiplos países se tornam menos vulneráveis a este tipo de barreira, já que esta cota é imposta ao país e não à empresa.

Barreiras tarifárias também foram citadas por todos os gestores entrevistados, o que indica alta relevância para as atividades internacionais deste tipo de empresa. Esta barreira comercial, aliada à concorrência local e internacional e à baixa margem praticada no setor, impõe aos frigoríficos a necessidade de se operar com alta eficiência operacional, remetendo-os, portanto, a desenvolver uma competência operacional. As evidências apresentadas no Quadro 14 demonstram que todas as quatro empresas têm ciência da importância da gestão operacional e da dinâmica das cadeias agroalimentares em que estão inseridas. Embora não possa ser considerada uma competência essencial para a internacionalização, o desenvolvimento de uma competência operacional aparenta ser uma condição necessária para garantir a competitividade nacional e internacional de empresas deste segmento. O fato de algumas empresas (Frigo Beta e Frigo Gamma) buscarem a adoção de uma estratégia de diferenciação para se internacionalizar não inviabiliza, conforme sustentam as evidências, o desenvolvimento de uma competência operacional.

Não obstante, deve-se levar em conta que sazonalidade e a perecibilidade são dois elementos que influenciam diretamente as operações dos frigoríficos. Entender os períodos de alta e baixa demanda de cada país é um imperativo para as EMNs do setor, conforme sugerem os dados empíricos. Ao mesmo tempo em que a identificação dos períodos sazonais de cada país pode ser considerada um desafio em alguns casos, em outros, a sazonalidade pode se tornar uma aliada da internacionalização. Isso acontece porque as empresas mais internacionalizadas tendem a se tornar menos vulneráveis às oscilações das vendas ao longo do ano. O mesmo ocorre em relação à sazonalidade da oferta de matéria-prima.

Quanto à perecibilidade, as evidências também sugerem existir influência no processo de internacionalização, sobretudo na comercialização de carne resfriada. Para contornar este desafio sem gerar rupturas logísticas e operacionais, os frigoríficos costumam prolongar o ciclo de vida dos produtos por meio do processo de congelamento. Desta forma, as empresas conseguem garantir que seus produtos percorram longos períodos e distâncias sem que sejam afetadas suas características físico-químicas. Já para os países que compram carne resfriada, os cuidados com a cadeia de frio são muito mais intensos, exigindo agilidade e monitoramento ao longo da cadeia de distribuição.

Quadro 14 - Competência operacional e internacionalização

Caso	Evidências
Frigo Alpha	Eficiência: A Companhia está comprometida a manter sua posição como um produtor de baixo custo de produtos de carne bovina e seus derivados (ForRef1).
	Sazonalidade: A gente trabalha no mercado de produtos alimentícios, que são <i>commodities</i> agrícolas. Tudo que é <i>commodity</i> é sazonal. Operar esta sazonalidade é uma das coisas que mais explica a internacionalização (GerIntNeg1).
	Precibilidade: [...] há uma grande diferença entre o mercado de produtos congelados e resfriados e podem existir vantagens logísticas (exemplo: carne resfriada do Paraguai para o Chile), mas para isso a indústria precisa de capacidade de frio e outras variáveis estruturais (GerIntNeg1).
Frigo Beta	Eficiência: Através da implementação do plano estratégico “Focar para Ganhar” a Companhia focou na excelência operacional, passando a operar através de um novo modelo de negócios, mais simples e focado (Estrat2).
	Sazonalidade: A sazonalidade é que controla, basicamente, seu fluxo de vendas. Se você tem um período de alta no mercado, você vai aumentar seu fluxo de venda pra aquele país determinado (TradSen2).
	Precibilidade: O certo é que o resfriado você tem que ter mais cuidado porque você tem que produzir ele o mais rápido possível, exportar, pegar um navio com <i>transit time</i> mais curto possível pra ele chegar ao destino com mais tempo pra ser vendido (GerExp2).
Frigo Gamma	Eficiência: A Companhia acredita que possui uma vantagem competitiva sobre os produtores localizados em alguns de seus mercados internacionais em função de seus custos de produção mais baixos e dos ganhos de eficiência em produção animal no Brasil (ForRef3).
	Sazonalidade: Europa tem um consumo mais forte num período do ano e mais fraco no outro. No Brasil é exatamente o contrário. É um bom complemento (GerIntMer3).
	Precibilidade: A gente trabalha dentro do <i>shelf life</i> do alimento congelado, ele é maior (ConsTec3).
Frigo Delta	Eficiência: Então eu tenho que ter o mapa certinho do peso de cada peça, o quanto cada uma está remunerando e em cima disso aqui ter o número final daquele boi que eu comprei inteiro. Tudo isso daqui que eu derivei tem que ser suficiente pra pagar a mão de obra, pagar tudo que envolveu no processo e pagar aquele boi que eu paguei lá em cima inteiro, tá? (GerCom4).
	Sazonalidade: [...] eu sei que a época festiva da China é diferente da nossa. A época festiva do Chile é diferente da nossa. Então a gente tenta adaptar tudo isso ao longo do nosso calendário pra conseguir sempre ter a estratégia de demanda dentro da empresa (GerCom4).
	Precibilidade: O grande trauma da precibilidade é trabalhar no produto resfriado (GerCom4).

Fonte: Dados da pesquisa

Os hábitos culturais e alimentares também apresentaram exercer influência direta sobre as decisões de internacionalização dos quatro frigoríficos. Embora a carne *in natura* seja um produto de aparenta ter baixo nível de diferenciação, os entrevistados ressaltaram o fato de que cada população possui uma característica latente em relação ao seu consumo. Desta forma, entender as particularidades alimentares e culturais de cada país importador/hospedeiro é essencial (PEDERSEN; SORENSEN; STRANDSKOV, 2010) para a empresa garantir a melhor rentabilidade de seus produtos. Os desafios destas EMNs aumentam à medida que as mesmas passam a servir diversos mercados, sendo muitos deles com grandes distâncias psíquicas. Padrões religiosos, modo de preparo, tipo de corte, tamanho e forma da embalagem, tempero e quantidade de gordura na carne foram alguns dos elementos citados nas entrevistas como sendo características que um frigorífico precisa conhecer para conseguir se posicionar de maneira efetiva no mercado externo.

O desenvolvimento de uma competência mercadológica é parte essencial para compreensão de toda a dinâmica de consumo, assim como do mapeamento e identificação de falhas de mercado que eventualmente possam existir. Não obstante, a área comercial é aquela que fornece suporte ao processo de internacionalização no que tange ao modo de penetração no mercado, ao ritmo e à estratégia para servir um determinado mercado internacional. A forma mais eficiente para desenvolver esta capacidade, segundo os entrevistados, é estando próximo aos clientes internacionais. Para reduzir estas distâncias, os frigoríficos tendem a instalar escritórios comerciais próprios nos principais mercados, alocando profissionais com conhecimento da língua e cultura local para atender determinada região. Além destas funções, estes profissionais podem auxiliar no monitoramento da margem dos clientes, maximizando assim a rentabilidade das operações comerciais. O Quadro 15 apresenta algumas evidências empíricas que suportam estas relações.

Quadro 15 - Competência comercial e internacionalização

(continua)

Caso	Evidências
Frigo Alpha	<p>Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016, 2015 e 2014, as exportações representaram 63%, 70% e 65% respectivamente, da receita bruta (ForRef1).</p> <p>A gente sempre trabalhou a parte comercial com foco na internacionalização pra entender o consumidor que vai consumir, que vai pagar mais caro no nosso produto. [...] O comercial tem uma questão que é: conhecimento específico daquele mercado. A gente tem um iraniano no Irã, no escritório do (nome da empresa). Um chinês na China. A gente tem pessoas locais (GerIntNeg1).</p>

Quadro 15 – Competência comercial e internacionalização

(conclusão)

Frigo Beta	A unidade possui força de vendas própria e especializada que comercializa seus produtos no exterior (ForRef2).
	A satisfação de clientes e consumidores é prioridade para a (nome da empresa). Por estarem presentes em mercados muito distintos em termos de cultura e culinária à base de proteína animal, as unidades de negócios buscam conhecer permanentemente os hábitos e o cardápio dos cerca de 100 países nos quais atuam (RelatAnu2).
Frigo Gamma	[...] tínhamos uma agenda muito clara a cumprir nas diferentes regiões de atuação, desenvolvendo uma visão “glocal” do negócio – conhecendo as demandas específicas de cada mercado, desenvolvendo novos produtos e atendendo necessidades em cada um deles (RelatAnu3)
	Os esforços de vendas e distribuição da Companhia no exterior são coordenados através de escritórios de vendas no Reino Unido, França, Espanha, Itália, Áustria, Holanda, Rússia, Cingapura, Coreia do Sul, China, Japão, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Qatar, Omã, Kuwait, África do Sul, Argentina, Uruguai, Chile, Turquia e Malásia. A Companhia coordena seus esforços de marketing e oferece suporte de vendas aos clientes em seus principais mercados internacionais através desses escritórios (ForRef3).
Frigo Delta	[...] a gente tenta ter esses escritórios locais onde eu tenho, por exemplo, um russo que trabalha pra mim, que fala inglês. Dubai tem um brasileiro, mas que já mora lá em Dubai há 15 anos. A gente tenta ter essas pessoas na ponta porque eles vão ter o acesso mais fácil, mas nos países que não tem escritório, obviamente, a gente tem relações com alguns clientes finais, mas também a grande maioria passa por algum distribuidor, alguém que vai fazer todo esse trabalho (GerCom4).
	Nós não temos ainda investimento em fábrica lá fora, nada disso. As únicas coisas que a gente investiu foram em questões comerciais, escritórios comerciais e tudo mais (GerCom4).

Fonte: Dados da pesquisa

Os entraves dos processos de internacionalização de EMNs agroalimentares, sobretudo dos frigoríficos, impõem o desenvolvimento de um tripé de competências genéricas, ou seja, competências comuns a todos os casos. Ao fazer a análise cruzada dos resultados, percebe-se que todos os quatro frigoríficos buscaram desenvolver suficientemente bem suas capacidades operacionais, sanitárias e mercadológicas como forma de sustentar a expansão internacional. Conforme apresentado na análise intracaso, cada empresa acaba priorizando o desenvolvimento de uma competência mais do que outra, variando, portanto, de acordo com a estratégia adotada para competir internacionalmente. Todavia, *grosso modo*, os resultados sugerem que o processo de internacionalização dos frigoríficos depende, basicamente, da produção e comercialização de carne com qualidade sanitária adequada a preços competitivos.

7.3. Sobre as competências essenciais

As competências listadas anteriormente são aquelas que qualificam e sustentam a internacionalização dos frigoríficos. Na concepção da VBR, todavia, não podem ser consideradas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), por não satisfazerem os três critérios necessários (Quadro 16) para serem classificadas como tal.

Quadro 16 – Critérios para classificação de competências essenciais de acordo com Prahalad e Hamel (1990)

Critérios para classificação	Competências		
	Operacional	Sanitária	Mercadológica
Acesso a novos mercados	✓	✓	✓
Benefício ao consumidor	✓	✓	✓
Difícil de imitar	✗	✗	✗

Fonte: Elaborado pelo autor

As evidências empíricas sugerem que as competências essenciais, de fato, guiam o processo de expansão dos frigoríficos muito antes de terem iniciado a internacionalização. Os resultados também mostram que as competências essenciais são criadas a partir da especialização de uma ou mais competências genéricas apresentadas anteriormente e que, em última instância, tendem a gerar vantagem competitiva das organizações a nível global. A seguir são apresentadas as competências essenciais de cada um dos frigoríficos estudados.

- **Frigo Alpha e a competência de inteligência comercial:** a competência essencial para internacionalização da empresa está alicerçada em sua área comercial, que começou a ser desenvolvida quando os fundadores da empresa ainda operavam a compra, venda e transporte de bovinos no interior do estado de São Paulo. Após aquisição da primeira planta de abate de animais, esta competência passou a ser ampliada por meio da criação de uma cultura organizacional voltada à exportação, que hoje se tornou a principal origem de receitas da empresa, representando cerca de 65% do faturamento anual. Não obstante, a empresa passou a implementar ações comerciais (*Seller's Option* e *One-Stop-Shop*) integradas a um sistema de gestão de riscos que possibilitaram gerar vantagem competitiva à empresa a nível global. Com plantas industriais no Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Colômbia, a empresa utiliza sua posição geográfica favorável e um conjunto de inovações comerciais para acessar mais de 100 países nos cinco continentes.

- **Frigo Beta e a competência relacional e diferenciação pela qualidade:** as competências essenciais que norteiam o crescimento internacional do Frigo Beta também têm raízes na fundação da companhia. Guiada por uma estratégia de diferenciação, a empresa buscou se estabelecer em uma indústria altamente competitiva por meio da exploração de nichos de mercado que prezam por produtos de qualidade *premium*. Para sustentar este posicionamento de mercado, a empresa buscou conquistar uma série de certificações que atestam seu compromisso com a qualidade superior de seus produtos. Segundo informações oficiais, atualmente, a empresa possui mais de 20 selos de certificação na área de segurança do trabalho, meio ambiente, bem-estar animal, responsabilidade social, qualidade e segurança de alimentos. Paralelamente, a empresa adotou uma estratégia de fornecedor-seguidor de uma pequena quantidade de grandes clientes globais, principalmente redes de *food services*, que possibilitou sua expansão nos últimos anos, sobretudo de uma de suas divisões.
- **Frigo Gamma e a competência mercadológica e de inovação:** o Frigo Gamma é a maior multinacional brasileira da cadeia produtiva de carne de aves. Uma das grandes responsáveis pelo desenvolvimento desta cadeia produtiva no Brasil, a empresa tem desenvolvido uma série de inovações voltadas à produção animal e ao desenvolvimento de novos produtos. Parte do desenvolvimento desta competência de inovação está relacionada à estrutura de governança da cadeia produtiva, que permite o controle de praticamente todas as etapas do processo produtivo. No âmbito internacional, a empresa tem adotado uma estratégia multidoméstica no segmento de produtos processados, ou seja, buscando atender às exigências locais de cada país, e uma estratégia transnacional, ou de padronização, no segmento de carne de frango *in natura*. O sucesso da expansão da companhia também está relacionado com o desenvolvimento de uma competência comercial com ênfase, principalmente, em países de religião muçulmana. Neste sentido, além dos IED em plantas industriais, a empresa tem investido na construção e aquisição de centros de distribuição como forma de se aproximar dos clientes e capturar margens maiores da atividade de comercialização nos mercados com maior potencial de crescimento.
- **Frigo Delta e o princípio de desenvolvimento de uma competência de diferenciação pela qualidade:** o estágio de internacionalização em que se encontra o Frigo Delta gera limitações sobre quais capacidades estão sendo priorizadas pela

empresa em seu projeto de expansão internacional. As evidências coletadas sugerem que a empresa venha adotando uma estratégia de diferenciação, embora em fase muito incipiente, pela qualidade da carne. Todavia, em virtude das aquisições mais recentes e o aumento da capacidade de abate, a empresa será forçada a fazer a seguinte opção: seguir com o desenvolvimento de uma competência de diferenciação ou adotar uma estratégia baseada na dominação pelos custos.

7.4. Revisitando o modelo analítico proposto

O surgimento das *born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1997) colocou em xeque os estudos que trataram a internacionalização como um processo gradual. Seguindo as evidências teórico-empíricas dos estudos analisados na seção de revisão de literatura, o modelo analítico inicialmente proposto foi idealizado a partir do seguinte pressuposto: devido à aversão a riscos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), as EMNs agroalimentares, consequentemente os frigoríficos, somente se comprometerão com um mercado hospedeiro a partir do momento em que tiverem conhecimento suficiente sobre tal (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Por este motivo, o *framework* proposto sugere que os frigoríficos tenderiam a se internacionalizar de modo gradual. Não necessariamente sequencial, o processo como um todo passaria pela consolidação no mercado interno, realização de atividades de exportação e, por último, o IED.

Algumas características latentes emergiram entre os casos analisados, sendo incorporadas no modelo revisitado (Figura 17). A primeira delas, que diz respeito ao modo de entrada, sugere que os frigoríficos tendem a utilizar múltiplas formas para adentrar um mercado. Uma segunda característica comum entre os casos diz respeito aos países de destino dos primeiros IED. Os três frigoríficos que possuíam IED decidiram se instalar primeiramente em países vizinhos, ou seja, em países com pequena distância psíquica, para somente em seguida se lançarem a mercados psiquicamente distantes. Embora a proximidade psíquica tenha aparentado exercer influência significativa sobre o processo de internacionalização dos frigoríficos, a busca por acesso à matéria-prima mão de obra a custo competitivo possibilita explicar melhor a razão pela qual os mesmos buscaram se internacionalizar inicialmente para países da América Latina. Este fato demonstra que a combinação da vertente comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977) do processo de internacionalização com a vertente econômica (DUNNING, 1958) traz ganhos sensíveis à análise.

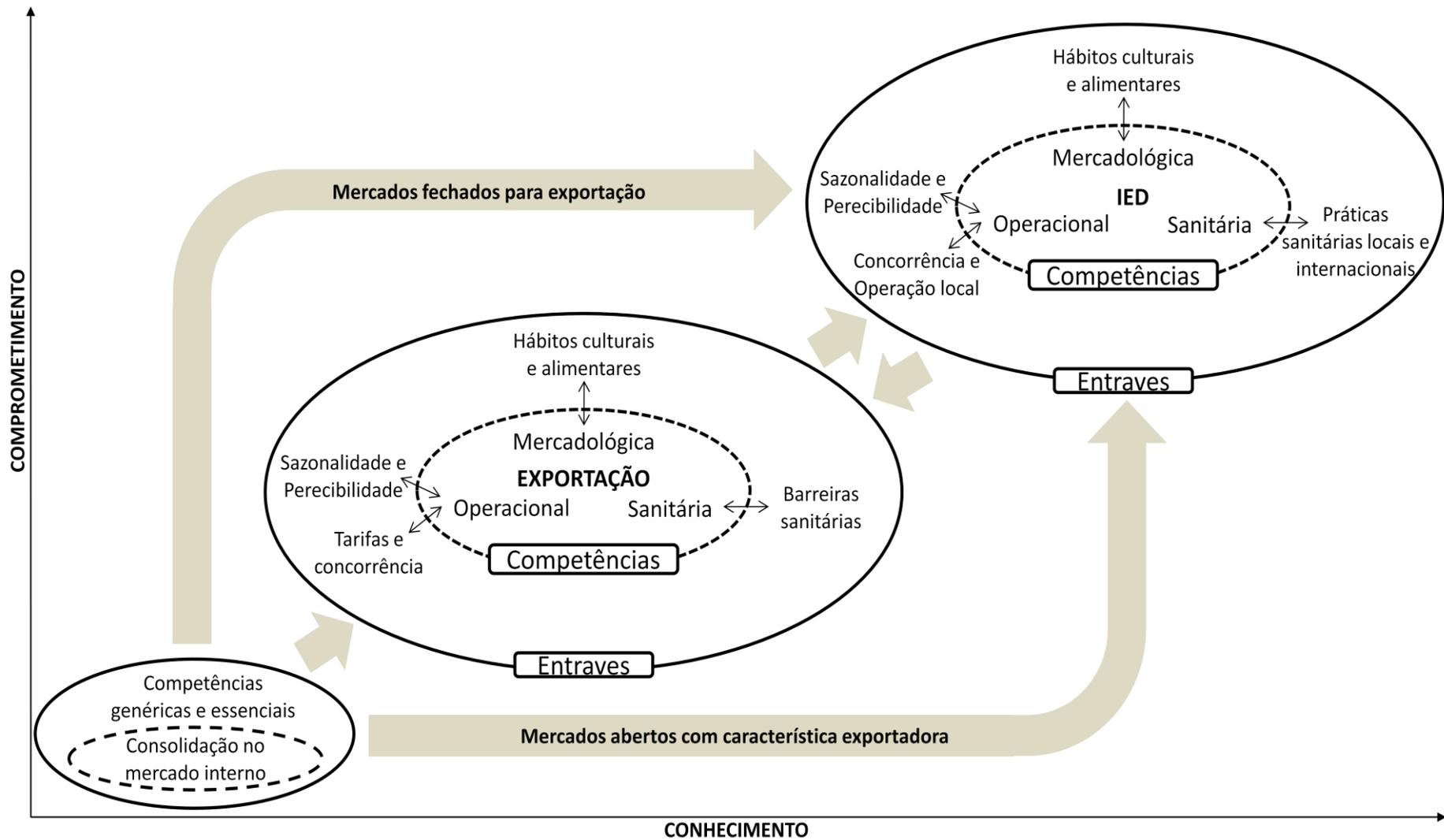


Figura 17 - Modelo analítico para o processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros revisitado

Fonte: Elaborado pelo autor

A exportação foi o modo de internacionalização mais comum utilizado pelas companhias analisadas, muito embora a possibilidade de resultar em IED seja praticamente inexistente para a maioria dos casos. Este fato, por si só, lança dúvidas ao processo gradual de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Curiosamente, foram identificados dois cenários em que os frigoríficos realizaram IED sem ao menos ter estabelecido relações comerciais prévias com o mercado hospedeiro. O primeiro diz respeito a mercados estruturalmente fechados, ou seja, sem acordo sanitário com o Brasil. Sendo assim, a única maneira para explorar tais mercados se deu pela realização de IED. Nestes casos, as fontes de informação que alimentaram o aprendizado sobre tais mercados hospedeiros ocorreram principalmente via conhecimento tácito, ou seja, por meio da análise de dados primários e secundários coletados ao longo em estudos de viabilidade conduzidos pelas próprias organizações ou empresas de consultoria. Dois casos sustentam esta dinâmica: a internacionalização do Frigo Alpha, para a Colômbia, e a do Frigo Gamma, para a Turquia.

O segundo cenário diz respeito à propensão de internacionalização de frigoríficos para países com características exportadoras, ou seja, países em que a produção de carne (bovina e/ou de aves) excede a própria demanda interna. Neste cenário, mesmo existindo a possibilidade de entrar nesses mercados via exportação, os frigoríficos lançaram mão de suas competências essenciais para acelerar o processo de internacionalização, “pulando” a etapa de exportação em diversos casos. Esta forma de internacionalização foi colocada em prática pelo Frigo Alpha, quando decidiu se internacionalizar para o Uruguai, Argentina e Paraguai, e também pelo Frigo Gamma, quando decidiu realizar IED na Malásia e Singapura. Nesses casos, os investimentos foram direcionados para aproveitar a condição sanitária privilegiada e/ou para explorar a dotação de recursos do país hospedeiro.

Outra característica recorrente nos processos de internacionalização dos frigoríficos diz respeito à criação de plataformas mistas ou exportadoras. Para tanto, é possível afirmar que a busca por recursos tende a acontecer por meio de IED, enquanto que a busca por mercados tende a ocorrer por meio de atividades de exportação. Esta talvez seja uma particularidade de indústrias que possuem os principais fatores de produção (matéria-prima e mão de obra) enraizados em determinado local (DUNNING, 1958). Ao ser incorporada na análise, esta característica gera ainda mais dinamicidade ao modelo analítico, apontando para o fato de que a internacionalização pode não ser um processo contínuo de expansão internacional que é finalizado com a realização de IED.

Por último, porém não menos importante, as evidências sugerem que as competências essenciais para internacionalização são germinadas muito antes de a empresa se internacionalizar, sendo estimuladas e desenvolvidas ao longo do processo de consolidação no mercado interno e expandidas nas fases de exportação e de exploração do mercado hospedeiro. A diferença fundamental, portanto, entre as competências essenciais e as competências genéricas da indústria agroalimentar inseridas no *framework* está no nível de desenvolvimento, ou seja, enquanto estas são replicadas em todos os estágios, aquelas são recombinações e aprofundadas (HELFAT; PETERAF, 2003) a cada fase do processo de internacionalização, impulsionando a expansão internacional das empresas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ascensão e o desenvolvimento das correntes teóricas de gestão estratégica e de empresas multinacionais coincidem com o período de liberalização do comércio mundial. Já naquele período, as empresas multinacionais, principalmente as estadunidenses, europeias e japonesas, passaram a dominar os fluxos produtivos e financeiros globais mundiais. Dada sua localização geográfica privilegiada e condições naturais favoráveis, o Brasil, ao longo de anos, deliberadamente decidiu adotar políticas de fortalecimento do setor agroindustrial, culminando com o surgimento de EMNs agroalimentares ligadas, principalmente, à indústria de primeira transformação. Se por um lado as políticas de fomento à conquista de novos mercados desenvolvidas pelo estado nacional (ex: Campeãs Nacionais) contribuíram significativamente para o aumento do número de empresas internacionalizadas, por outro, acabaram consolidando a posição do Brasil nas cadeias globais de valor como um país de economia exportadora de produtos de baixo valor agregado.

O avanço internacional das empresas agroalimentares trouxe consigo uma série de implicações acadêmicas e empresariais. Do ponto de vista teórico, é possível afirmar que ainda há uma necessidade de detalhamento a respeito do impacto das peculiaridades das cadeias agroalimentares no processo de internacionalização de empresas de “desmonte” animal e como estas particularidades se relacionam com diferentes tipos de proteína. Embora este *gap* teórico tenha sido descrito por Buckley e Casson (1976) em um dos principais livros da área de gestão internacional, esta lacuna ainda não foi devidamente ser preenchida. Do ponto de vista empírico, os desafios residem na inserção de novas companhias brasileiras no contexto internacional, assim como na consolidação das empresas brasileiras já internacionalizadas. É preciso considerar também o papel das instituições, principalmente as públicas (BNDES, Universidades etc.), no fomento do processo de internacionalização de empresas brasileiras como um todo. Precedentes históricos da interação entre público e privado não aparenta ser importante para o caso brasileiro, mas também de outras nações desenvolvidas e emergentes.

A combinação das implicações citadas anteriormente, por si só, ressaltam a importância do desenvolvimento deste trabalho. Utilizando as premissas e conceitos da abordagem teórica da visão baseada em recursos, foram identificadas as competências para internacionalização de quatro frigoríficos brasileiros com presença internacional, relacionando-as com as especificidades das cadeias produtivas em que os mesmos estão

inseridos. Uma segunda contribuição desta tese foi o mapeamento da dinâmica dos processos de internacionalização das empresas, culminando com a proposição de um *framework* analítico englobando conceitos da teoria comportamental de internacionalização, da gestão estratégica e de gestão de sistemas agroindustriais.

Após análise individual e cruzada dos casos, foram encontradas evidências para afirmar que o processo de internacionalização de frigoríficos que possuem IED tem sido guiado de fato pelas competências essenciais, que por sua vez são apoiadas por um tripé de competências genéricas, a saber: competência sanitária, competência operacional e competência mercadológica. De modo análogo, é possível afirmar que as competências genéricas são atributos qualificadores para internacionalização, não necessariamente gerando vantagem competitiva à organização, enquanto que as competências essenciais são atributos qualificadores, auxiliando no posicionamento das empresas no contexto internacional. Os resultados ainda lançam dúvida sobre o paradigma de que empresas que operam *commodities* tendem a competir basicamente por preço, ou seja, adotando uma estratégia genérica de dominação pelos custos (PORTER, 1980).

O desenvolvimento das competências genéricas identificadas se torna necessário para contornar os entraves relacionados às barreiras comerciais e sanitárias impostas pelos países importadores/hospedeiros e ao conhecimento dos hábitos alimentares de diferentes países. Todas estas relações foram verificadas por meio de análise individual e cruzada dos casos, garantindo a validade interna e externa dos resultados. As evidências também sugerem que empresas EMNs agroalimentares, sobretudo os frigoríficos, tendem a desenvolver competências essenciais que projetem uma orientação clara ao atendimento das necessidades de clientes nacionais e globais, corroborando os princípios da análise de *filière* (BATALHA; SILVA, 2007; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994).

Por outro lado, as competências essenciais funcionam como a mola-mestra do processo de crescimento e expansão internacional dos frigoríficos. Isso porque além de criar valor para o cliente e viabilizar o acesso a novos mercados, este tipo de competência é difícil de ser copiada pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990), uma vez que o processo de aprendizado e acumulação de experiências é iniciado a partir da incipiência da empresa. Todos os frigoríficos com IED lançaram mão de competências essenciais únicas para se internacionalizar, a saber: competência de inteligência comercial (Frigo Alpha), competência relacional e competência de diferenciação pela qualidade (Frigo Beta) e competência

mercadológica e de inovação (Frigo Gamma). Os dados coletados sobre o Frigo Delta foram incapazes de revelar sua competência essencial já que a cadeia de estágios do processo de internacionalização está em fase de desenvolvimento.

Desta forma, pode-se afirmar que uma abordagem micro (VBR) se torna muito mais rica quando combinada com uma abordagem mesoanalítica (cadeia agroalimentar). Ao confrontar, por exemplo, as aspirações com os entraves do processo de internacionalização, os caminhos mais prováveis para o desenvolvimento de uma competência essencial passam a ser melhor visualizados. Ademais, as evidências sugerem ainda que os princípios de coordenação (BATALHA; SILVA, 2007; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994) tangenciam todas as competências desenvolvidas, sejam elas genéricas ou essenciais.

O modelo conceitual proposto, representado pela relação entre aprendizado e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977), foi capaz de captar a dinâmica dos frigoríficos analisados. Sendo assim, visando minimizar a margem de erro de suas decisões, as empresas visam entender as particularidades do mercado hospedeiro antes de realizar IED, sendo a exportação a atividade mais eficiente para conhecer as características e identificar as oportunidades reais de um determinado país. As evidências sugerem, portanto, que a internacionalização de frigoríficos não tende a seguir necessariamente um processo gradual por dois motivos: quando não há acordo sanitário entre os países ou quando o país hospedeiro possui abundância de recursos (matéria-prima e mão de obra) que podem transformá-lo em uma plataforma de exportação pela EMN. Os resultados lançam luz sobre o fato de que o processo de internacionalização dos frigoríficos é dinâmico, portanto, não finalizado após a realização de IED.

Os resultados apresentados trazem consigo algumas implicações que podem auxiliar na proposição de políticas públicas e privadas. Gestores de empresas agroalimentares que pretendem iniciar o processo de internacionalização de suas organizações podem se beneficiar dos resultados da pesquisa de duas formas. A primeira diz respeito à identificação e desenvolvimento das competências genéricas e essenciais, já que os resultados sustentam a hipótese de que o processo de expansão internacional dos frigoríficos analisados tende a ser guiado por este tipo de recurso. A segunda concerne à forma e ritmo do processo da expansão internacional, ou seja, como a empresa se internacionaliza e quais os passos adotados ao longo do processo de expansão.

Por parte da iniciativa pública, o Estado pode fomentar a capacitação técnica e gerencial nas áreas de sustentação (sanitária, operacional e mercadológica) do processo de internacionalização, apoiando assim iniciativas inovadoras por meio de políticas públicas adequadas de amparo à internacionalização. Entende-se que a interação entre a esfera pública e privada deva ser conduzida de maneira transparente, tendo como foco central o desenvolvimento de longo prazo das empresas brasileiras. O fato de o Brasil possuir vantagens locacionais para as atividades agroindustriais de primeira transformação deve ser entendido pelos dirigentes (públicos e privados) e, sobretudo, por pesquisadores e cientistas, como uma oportunidade única, porém de transição, para um modelo de desenvolvimento nacional calcado em indústrias de maior valor agregado. O ponto de inflexão talvez seja o grande desafio dos próximos anos.

8.1. Limitações

A principal limitação desta tese reside no número reduzido de gestores entrevistados em cada frigorífico. Embora sejam empresas de grande porte, o acesso às mesmas foi aquém do previsto nas etapas iniciais do projeto. Estima-se que a baixa adesão de participação possa ser atribuída, em partes, a adventos externos (ex: Operação Lava Jato e Operação Carne Fraca) que acabaram implicando diversas multinacionais brasileiras, inclusive frigoríficos.

Uma segunda limitação deste trabalho concerne à extrapolação dos resultados para empresas de outras cadeias agroalimentares ou países. Sendo assim, os resultados e conclusões aqui apresentados devem ser tratados de maneira parcimoniosa para não levarem a tomadas de decisão equivocadas.

Outra limitação do estudo está em seu próprio escopo de análise. Por se concentrar na relação entre competências (essenciais e genéricas) e as características específicas das cadeias agroalimentares, outras competências que por ventura contribuíram com o processo de internacionalização dos frigoríficos não foram identificadas e consideradas.

8.2. Sugestões para estudos futuros

A função de estudos de caso de natureza exploratória como este é estruturar as relações entre constructos teóricos para que possam ser expandidos ou testados *a posteriori*. Para tanto, baseando-se nas evidências encontradas, pesquisadores interessados nesta temática podem seguir as seguintes recomendações:

- Considerar a relação de competências que não sejam relacionadas às especificidades das cadeias agroalimentares no processo de internacionalização de frigoríficos e outras empresas;
- Testar a viabilidade de replicação do *framework* proposto por meio de pesquisas quantitativas confirmatórias;
- Incorporar características de multinacionais emergentes no modelo analítico e contrastá-las com multinacionais de países desenvolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIEC. *Perfil da Pecuária no Brasil - Relatório Anual 2017*, 2017. Disponível em: <<http://abiec.siteoficial.ws/images/upload/sumario-pt-010217.pdf>>.

ABPA. *A saga da avicultura brasileira : como o Brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango*. Rio de Janeiro: Insight, 2011

ABPA. *Relatório Anual 2017*. Disponível em: <http://abpa-br.com.br/storage/files/3678c_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web_reduzido.pdf>.

ADENAEUER, L.; HECKELEI, T. Foreign direct investment and the performance of european agribusiness firms. *Journal of Agricultural Economics*, v. 62, n. 3, p. 639–654, 2011.

AHARONI, Y. *The Foreign Investment Decision Process*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1966.

ALFRANCA, O.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. Innovation in food and beverage multinationals. In: RAMA, R. (Org.). *Multinational Agribusinesses*. New York: Food Products Press, 2005. p. 115–148.

ALMODÓVAR, P.; RUGMAN, A. M. Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? *International Marketing Review*, v. 32, n. 6, p. 686–712, 2015.

ALVES, R. *Filosofia da Ciência: introdução ao jogo e suas regras*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1992, p. 33–46, 1993.

ANDERSÉN, J. Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, v. 49, n. 1, p. 87–98, 2011.

ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. Multinational enterprise competition: grounding the eclectic paradigm of foreign production in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 27, n. 7, p. 572–581, 2012.

AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. Redesigning the food chain: Trade, investment and strategic alliances in the orange juice industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 9, n. 1, p. 18–32, 2006.

BAIN, J. S. *Industrial Organization*. New York: Wiley, 1959.

BARALDI, E. *et al.* Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 2, p. 266, 2012.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: LDA, 1977.

BARNEY, J. B. Firms resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the Resource-Based “View” a Useful for Strategic Perspective? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299–1315, 2011.

BARNEY, J. B.; MACKEY, T. B. Testing Resource-Based Theory. In: KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Org.). *Research Methodology in Strategy and Management (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 2)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2005. p. 1–13.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625–641, 2001.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Burr Ridge: Irwin, 1992.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1–62.

BELIK, W.; ROCHA DOS SANTOS, R. Regional market strategies of supermarkets and food processors in extended MERCOSUR. *Development Policy Review*, v. 20, n. 4, p. 515–528, 2002.

BELK, K. E. *et al.* The meat industry: Do we think and behave globally or locally? *Meat Science*, v. 98, n. 3, p. 556–560, 2014.

BENITO, G. R. G.; GRIPSRUD, G. The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 3, p. 461–476, 1992.

BERTOLDI, B.; GIACHINO, C.; MARENCO, S. Bringing gourmet coffee to India: lessons of an Italian firm in an emerging market. *Journal of Business Strategy*, v. 33, n. 5, p. 32–43, 2012.

BIOLCHINI, J. C. A. *et al.* Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. *Advanced Engineering Informatics*, v. 21, n. 2, p. 133–151, 2007.

BLANKE-LAWNICZAK, K. Marketing Dynamics and Management Excellence: The Sources of Successful Internationalization of a Food Processing Company from a Transition Economy (Case: MASPEX—Poland). *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, v. 21, n. 2–3, p. 134–148, 2009.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H.; MCGEET, J. Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. *British Journal of Management*, v. 10, p. 275–290, 1999.

BORINI, F. M. *Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências*

organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras. 2008. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BREATHNACH, P. The evolution of the spatial structure of the Irish dairy processing industry. *Irish Geography*, v. 33, n. 2, p. 166–184, 2000.

BRYMAN, A. Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 1, n. 1, p. 8–22, 2007.

BUCHINGER, D.; CAVALCANTI, G. A. D. S.; HOUNSELL, M. D. S. Mecanismos de busca acadêmica: uma análise quantitativa. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*, v. 6, n. 1, p. 108–120, 2014.

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

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1563–1580, 2009.

BUCKLEY, P. J.; FORSANS, N.; MUNJAL, S. Host–home country linkages and host–home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. *International Business Review*, v. 21, n. 5, p. 878–890, 2012.

BUCKLEY, P. J.; HASHAI, N. Formalizing internationalization in the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 1, p. 58–70, jan. 2009.

CANTWELL, J.; NARULA, R. Revisiting the eclectic paradigm: new developments and current issues. In: NARULA, R.; CANTWELL, J. (Org.). *International Business and the Eclectic Paradigm: Developing the OLI framework*. Routledge Studies in International Business and the World Economy. London: Routledge, 2003. p. 1–24.

CARVALHO, M. C. M. A construção do saber científico: algumas proposições. In: CARVALHO, M. C. M. (Org.). *Construindo o saber*. Campinas: Papirus, 2000. p. 63–86.

CEHELLA, C. *et al.* New dimensions of brazilian economy internationalization: Portugal as a strategic location for embraer's investments and their impact on the regional economy. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, v. 35, n. 1, p. 3–14, 2014.

CEPEA. *PIB do agronegócio – Dados de 1994 a 2013*. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>.

CHALMERS, A. F. *O que é ciência afinal?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

CHETTY, S.; ERIKSSON, K. Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. *International Business Review*, v. 11, n. 3, p. 305–324, 2002.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128, 1990.

- COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 15, n. S1, p. 143–152, 1994.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, v. 73, n. July-August, p. 140–150, 2008.
- COSTA E SILVA, S. *et al.* The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China? *Journal of Global Marketing*, v. 25, n. 3, p. 141–160, 2012.
- COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.
- CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, v. 2, n. 3, p. 153–167, 2012.
- CUERVO-CAZURRA, A. Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms. *Journal of International Management*, v. 13, n. 3, p. 258–277, 2007.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA-JUNIOR, M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 93–109.
- DALMORO, M. The formation of country wineries networks for internationalization: an analysis of two new world wines regions. *Journal of Wine Research*, v. 24, n. 2, p. 96–111, 2013.
- DANI, S. *Food Supply Chain Management and Logistics: From farm to fork*. London: Kogan Page Limited, 2015.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. 1957. Harvard University, Boston, 1957.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a Systematic Review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Org.). *The Sage handbook of organizational research methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd, 2009. p. 671–689.
- DEVINNEY, T. M. the Eclectic Paradigm: the Developmental Years As a Mirror on the Evolution of the Field of International Business. *Advances in International Management*, v. 15, p. 29–42, 2003.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.
- DONZÉ, P.-Y.; KUROSAWA, T. Nestlé coping with Japanese nationalism: political risk and the strategy of a foreign multinational enterprise in Japan, 1913–45. *Business History*, v. 55, n. 8, p. 1318–1338, 2013.

- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. (Org.). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 1–22.
- DRIES, L.; SWINNEN, J. F. M. Foreign direct investment, vertical integration, and local suppliers: Evidence from the Polish dairy sector. *World Development*, v. 32, n. 9, p. 1525–1544, 2004.
- DUNNING, J. H. *American Investment in British Manufacturing Industry*. London: Allen & Unwin, 1958.
- DUNNING, J. H. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 117, n. 1, p. 30–64, 1981.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173–190, 2001.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, v. 9, n. 2, p. 163–190, 2000.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.
- DUNNING, J. H. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.-O.; WIJKMAN, P. M. (Org.). *The International Allocation of Economic Activity: Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm*. London: Palgrave Macmillan, 1977. p. 395–418.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 25, n. 4, p. 573–593, 2008a.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd Editio ed. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2008b.
- DUNNING, J. H.; PAK, Y. S.; BELDONA, S. Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm. *International Business Review*, v. 16, n. 5, p. 531–548, 2007.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. Competences, distinctive competences, and core competences. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; ZIMMERMANN, T. E. (Org.). *A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences (Research in Competence-Based Management, Volume 5)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 3–33.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Learning Before Making the Big Leap. *Management International Review*, v. 51, n. 4, p. 461–481, 2011.
- ERIKSSON, K. *et al.* Experimental Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, p. 337–360, 1997.

ERRAMILI, M.; RAO, C. Firms' International Mode Choice: A Modified Analysis Approach. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 19–38, 1993.

ESPM. *Observatório das Multinacionais Brasileiras*. Disponível em: <<http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>>.

EXAME. *Maiores e Melhores 2016*. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>>.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. 1994. 63 f. Costa Rica: IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

FARINA, E.; VIEGAS, C. Multinational Firms in the Brazilian Food Industry. *Multinational Agribusiness*. Binghamton: Food Products Press, 2005. p. 283–321.

FDC. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016*. Disponível em: <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-32006>>.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach. *Technovation*, v. 20, n. 2, p. 81–92, 2000.

FILIPPAIOS, F. *et al.* New forms of organisation and R&D internationalisation among the world's 100 largest food and beverages multinationals. *Research Policy*, v. 38, n. 6, p. 1032–1043, 2009.

FILIPPAIOS, F.; RAMA, R. Cultural distance and internationalization: The world's largest food and drink multinationals. *Agribusiness*, v. 27, n. 4, p. 399–419, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129–144, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 439–449, 2012.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, v. 11, n. 3, p. 257–277, 2002.

GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, v. 25, n. 9, p. 979–987, 2005.

GELLYNCK, X.; VERMEIRE, B.; VIAENE, J. Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 19, n. 3, p. 209–226, 2007.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GHEMAWAT, P. *World 3.0: Global perspective and how to achieve it*. Cambridge: Harvard

Business Review Press, 2011.

GIULIETTI, M.; MCCORRISTON, S.; OSBORNE, P. Foreign direct investment in the UK: Evidence from a disaggregated panel of the UK food sector. *Applied Economics*, v. 36, n. 7, p. 653–663, 2004.

GODFREY, P. C.; GREGERSEN, H. B. Where Do Resources Come From?: a Model of Resource Generation. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, v. 8, n. 1, p. 21–25, 1997.

GOLD, S.; HAHN, R.; SEURING, S. Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects-A path to triple bottom line approaches for multinationals? *International Business Review*, v. 22, n. 5, p. 784–799, 2013.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

GRECO, M.; CRICELLI, L.; GRIMALDI, M. A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 55–66, 2013.

GRINDLE, A. K.; SIDDIQI, A.; ANADON, L. D. Food security amidst water scarcity: Insights on sustainable food production from Saudi Arabia. *Sustainable Production and Consumption*, v. 2, n. April, p. 67–78, 2015.

HADJIKHANI, A. A Note on the Criticisms against the Internationalization Process. *Management International Review*, v. 37, p. 43–66, 1997.

HALL, R. The Strategic Analysis of Intangible Issues. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 135–144, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Strategic intent. *Harvard Business Review*, v. 67, p. 63–76, 1989.

HASHAI, N.; BUCKLEY, P. J. Is Competitive Advantage a Necessary Condition for the Emergence of the Multinational Enterprise? *Global Strategy Journal*, v. 4, n. 1, p. 35–48, 2014.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, v. 15, n. 2, p. 41–59, 1985.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HENNART, J.-F. The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 117–135, 2014.

HERGER, N.; KOTSOGIANNIS, C.; MCCORRISTON, S. Cross-border acquisitions in the global food sector. *European Review of Agricultural Economics*, v. 35, n. 4, p. 563–587, 2008.

HILMERSSON, M. Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, v. 32, n. 7, p. 802–817, 2014.

- HILMERSSON, M.; JANSSON, H. Reducing uncertainty in the emerging market entry process: On the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, v. 20, n. 4, p. 96–110, 2012.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2010.
- HORSKÁ, E.; UBREZIOVA, I.; KEKÄLE, T. Product adaptation in processes of internationalization: Case of the Slovak food-processing companies. *Baltic Journal of Management*, v. 2, n. 3, p. 319–333, 2007.
- HYMER, S. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press, 1976.
- JANK, M. S. *et al.* Concentration and internationalization of Brazilian agribusiness exporters. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3, p. 359–374, 1999.
- JANSIK, C. Food Industry FDI - An Integrating Force between Western and Eastern European Agri-food Sectors. *EuroChoices*, v. 3, n. 1, p. 12–17, 2004.
- JAQUES, T. Cadbury and pig DNA: when issue management intersects with religion. *Journal of Islamic Marketing*, v. 20, n. 4, p. 468–482, 2015.
- JIAN, C.-R. *et al.* Survival of outward FDI in China's food industry. *British Food Journal*, v. 118, n. 5, p. 1237–1253, 2016.
- JIN, Y.; EDMUNDS, P. Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 26, n. 5, p. 744–762, 2015.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 165–178, 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 4, p. 484–491, 2011.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11–24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305–323, 1975.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. G. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston: Harvard Business School Press, 2010.
- KITTIPANYA-NGAM, P.; SHI, Y.; GREGORY, M. J. Exploring geographical dispersion in

- Thailand-based food supply chain (FSC). *Benchmarking: An International Journal*, v. 18, n. 6, p. 802–833, 2011.
- KÖNIG, M. An Econometric Framework for Testing the Eclectic Paradigm of International Firm Activities. *Review of World Economics*, v. 139, n. 3, p. 484–506, 2003.
- KORMAN, A. K. *et al.* The generality of the characteristics of “competent” people. *Journal of Vocational Behavior*, v. 1, n. 2, p. 201–208, 1971.
- KOVACS, É. P.; MORAES, W. F. A. DE; OLIVEIRA, B. R. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 4, p. 320–335, 2011.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 349–372, 2010.
- LADO, A.; BOYD, N.; WRIGHT, P. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, v. 18, n. 1, p. 77–91, 1992.
- LÁZARO, J. M. Formación e internacionalización de la gran empresa cárnica española, 1944–2008: Campofrío. *Investigaciones de Historia Económica*, v. 5, n. 14, p. 103–140, 2009.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 549–569, 1996.
- LE MOS, F. K. *Coordenação e governança de subsistemas agroindustriais: uma aplicação na agroindústria da carne bovina voltada ao mercado internacional*. 2017. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- LOPES, T. S. The Impact of Multinational Investment on Alcohol Consumption Since the 1960s. *Business and Economic History*, v. 28, n. 2, p. 109–122, 1999.
- LORENTZ, H. Production locations for the internationalising food industry: case study from Russia. *British Food Journal*, v. 110, n. 3, p. 310–334, 2008.
- LORENTZ, H.; KITTIPANYA-NGAM, P.; SRAI, J. S. Emerging market characteristics and supply network adjustments in internationalising food supply chains. *International Journal of Production Economics*, v. 145, n. 1, p. 220–232, 2013.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 4, p. 481–498, 2007.
- LYNCH, R. International acquisition and other growth strategies: Some lessons from the food and drink industry. *Thunderbird International Business Review*, v. 48, n. 5, p. 605–622, 2006.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. M. (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2012. p. 47–63.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 5–27, 2006.

MAURER, O. European Integration and Internationalization Strategies of Food Firms. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, v. 8, n. 2, p. 83–99, 1996.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MIGUEL, P. A. C.; SOUZA, R. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. M. (Org.). *Adoção do estudo de caso na engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 131–148.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1994.

MILLS, J. *et al.* *Strategy and Performance: Competing through Competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 2, p. 148–166, 2003a.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 977–994, 2003b.

MOLLOY, J. C. *et al.* Making intangibles “tangible” in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1496–1518, 2011.

MORVAN, Y. *Filière de production: fondamentes d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1985.

MUDAMBI, R. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, v. 8, n. 5, p. 699–725, 21 jul. 2008.

MURITIBA, P. M. *et al.* Challenges for Brazilian MNCs' international human resources management. *European J. of International Management*, v. 6, n. 3, p. 248, 2012.

OLIVEIRA-JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M. The role of subsidiaries from emerging economies-A survey involving the largest Brazilian multinationals. *Thunderbird International Business Review*, v. 54, n. 3, p. 361–371, 2012.

PEDERSEN, K.; SORENSEN, P.; STRANDSKOV, J. An international business blunder: Fennia 1913-16. *Business History*, v. 52, n. 6, p. 892–911, 2010.

PEDERSEN, T.; SHAVER, J. M. Internationalization revisited: the big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, v. 1, n. 3–4, p. 263–274, 2011.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1959.

- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 3, p. 79–91, 1990.
- PREVOT, F. The management of competences in the context of interorganizational relations. *Advances in Applied Business Strategy*, v. 11, p. 7–35, 2008.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based for Strategic Management Perspective Research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001.
- RAMA, R. Innovation and profitability of global food firms. Testing for differences in the influence of the home base. *Environment and Planning A*, v. 31, n. 4, p. 735–751, 1999.
- RAMA, R. Latin America and the Geographical Priorities of Multinational Agro-industries. *Geoforum*, v. 27, n. 1, p. 39–52, 1996.
- RAMAMURTI, R. What have we learned about emerging-market MNEs? In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V (Org.). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009a. p. 399–426.
- RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V (Org.). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009b. p. 3–22.
- RAY, S.; RAMAKRISHNAN, K. Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-To-Basics Call. *Decision*, v. 33, n. 2, p. 1–24, 2006.
- REIMANN, B. C. Competence Organizational as a Predictor of Long Run Survival and Growth. *The Academy of Management Journal*, v. 25, n. 2, p. 323–334, 1982.
- RUGMAN, A. M. *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. New York: Columbia University Press, 1981.
- RUGMAN, A. M. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V (Org.). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. New York, USA: Cambridge University Press, 2009. p. 42–63.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 769–780, 2002.
- SANCHEZ, R. A scientific critique of the resource-base view (RBV) in strategy theory, with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Org.). *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development (Research in Competence-Based Management, Volume 4)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2008. p. 3–78.
- SANCHEZ, R. Analyzing Internal and Competitor Competences: Resources, Capabilities, and Management Processes. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Org.). *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. New York: Oxford University Press, 2006. p. 251–269.
- SANCHEZ, R. Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and

Competences. In: VOLBERDA, H. W.; ELFRIN, T. (Org.). *Rethinking Strategy*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001. p. 143–157.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 303–317, 1997.

SANTANGELO, G. D.; MEYER, K. E. Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v. 42, n. 7, p. 894–909, 2011.

SCHMIDT, J.; KEIL, T. what makes a resource Valuable? *Academy of Management Review*, v. 38, n. 2, p. 206–228, 2013.

SCHOUTEN, G.; VELLEMA, S.; VAN WIJK, J. Multinational enterprises and sustainability standards: Using a partnering-intensity continuum to classify their interactions. In: VAN TULDER, R.; VERBEKE, A.; STRANGE, R. (Org.). *International Business and Sustainable Development (Progress in International Business Research, Volume 8)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 117–139.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, NY: Harper & Row, 1942.

SELZNIK, P. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. A Critical Review of Time in the Internationalization Process of Firms. *Journal of Global Marketing*, v. 16, n. 4, p. 53–71, 2003.

SILVA, G.-M. A. Estrategias de Internacionalización y Procesos Cooperativos en la Industria Alimentaria: El Caso de la Región Valenciana Española. *Agroalimentaria*, v. 14, n. 26, p. 73–87, 2008.

SIRMON, D. G. *et al.* Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1390–1412, 2011.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 120–149, 2010.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 2, p. 57–69, 1992.

SZYMANSKI, A.; GORTON, M.; HUBBARD, L. A Comparative Analysis of Firm Performance in Post-socialist Economies: Evidence from the Polish Food Processing Industry. *Post-Communist Economies*, v. 19, n. 4, p. 433–448, 2007.

TAO, H.; XIE, C. A case study of Shuanghui International's strategic acquisition of Smithfield Foods. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 18, n. 1, p. 145–166, 2015.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management.

Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TESTA, S. Internationalization patterns among speciality food companies: some Italian case study evidence. *British Food Journal*, v. 113, n. 11, p. 1406–1426, 2011.

TESTA, S. Knowledge Intensity and Knowledge Bases in Internationalization Patterns of SMEs in the Food Sector. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, v. 26, n. 2, p. 67–88, 2014.

THOMÉ, K. M.; VIEIRA, L. M. Internationalization among emerging countries: insights from Brazilian-Russian beef network. *Journal on Chain and Network Science*, v. 12, n. 3, p. 231–241, 2012.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

VAHLNE, J.-E.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *Innternational Business Review*, v. 20, n. 1, p. 1–14, 2011.

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Replacing Traditional Economics with Behavioral Assumptions in Constructing the Uppsala Model: Toward a Theory on the Evolution of the Multinational Business Enterprise (MBE). In: BODDEWYN, J. J. (Org.). *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows (Research in Global Strategic Management, Volume 16)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2014. v. 16. p. 159–176.

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

VAN FLEET, D. D.; VAN FLEET, E. W.; SEPERICH, G. J. *Agribusiness: Principles of Management*. Clifton Park: Delmar, Cengage Learning, 2014.

VEREECKE, A.; VAN DIERDONCK, R. The strategic role of the plant: testing Ferdows's model. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 5, p. 492–514, 2002.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190, 1966.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WARNIER, V.; WEPPE, X.; LECOCQ, X. Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, v. 51, n. 7, p. 1359–1379, 2013.

WEI, A.; CACHO, J. Competition among foreign and Chinese agro-food enterprises in the process of globalization. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3, p. 437–451, 1999.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.

5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WHIPPLE, J. M.; VOSS, M. D.; CLOSS, D. J. Supply chain security practices in the food industry: Do firms operating globally and domestically differ? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 39, p. 574–594, 2009.

WOHLIN, C. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. 2014, New York: ACM Press, 2014. p. 1–10.

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

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. Gestão e inovação nos agronegócios. In: ZUI, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Org.). *Agronegócios: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1–19.

APÊNDICES

Apêndice A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção
Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais - GEPAI



PÓS-GRADUAÇÃO

São Carlos, _ de _____ de 2017.

Prezado(a) _____,

Com o intuito de aumentar a competitividade das empresas agroalimentares brasileiras no contexto mundial, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar de um estudo que está em desenvolvimento no Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), cujo objetivo é analisar o processo de internacionalização de empresas agroalimentares brasileiras.

A _____ foi selecionada para fazer parte de um estudo de caso devido sua sólida presença global, fato que a estabelece como um caso de sucesso nacional. A coleta dos dados será realizada por meio de entrevista com um ou mais colaboradores de áreas correlatas às atividades internacionais da empresa e não levará mais do que 1h30min.

O estudo está sendo conduzido por Alexandre Borges Santos, doutorando do programa de Pós-Graduação da UFSCar, e os dados coletados servirão de base para a elaboração de sua tese, cujo título é “COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS: ESTUDOS DE CASO EM FRIGORÍFICOS BRASILEIROS”. Cabe ressaltar que a pesquisa está sendo financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), demonstrando o interesse que os órgãos que contribuem para a proposição de políticas públicas nacionais têm pela temática.

A participação é voluntária e os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e mantidos em sigilo completo, seguindo padrões éticos e científicos. Portanto, o(s) nome(s) do(s) entrevistado(s) e da organização serão descritos de maneira genérica para garantir o anonimato necessário. Em momento algum serão solicitadas informações sensíveis à empresa, como dados financeiros, contábeis, entre outros.

Cientes do quão precioso é seu tempo, por isso agradecemos antecipadamente sua atenção.

Cordialmente,

MSc. Alexandre Borges Santos
Doutorando e Pesquisador responsável

Dr. Mário Otávio Batalha
Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar

Apêndice B

Protocolo de Estudo de Caso

Aspectos gerais do projeto

Título

Competências para internacionalização em empresas agroindustriais: estudos de caso em frigoríficos brasileiros.

Objetivo

Identificar as competências para internacionalização de empresas agroalimentares e suas relações com as especificidades das cadeias que as mesmas estão inseridas.

Método de procedimento pesquisa

Estudo de casos de natureza exploratória.

Fonte de evidências

- Dados secundários;
- Entrevistas;
- Documentos;
- Observações;
- Roteiro de entrevistas;
- Observações.

Instrumentos de coleta de dados

- Roteiro de entrevista semiestruturada;
- Análise documental.

Executores

- MSc. Alexandre Borges Santos – Pesquisador
- Prof. Dr. Mário Otávio Batalha – Orientador

Roteiro de Entrevista

Informações gerais da organização

- Nome:
- Setor de atuação:
- Principais produtos:

Informações do entrevistado

- Nome:
- Formação:
- Área de atuação:
- Tempo de experiência na área:
- Tempo na empresa:
- Tempo de experiência internacional:
- De que forma você participou em cada processo de internacionalização da empresa?

O processo de internacionalização

1. Quais os principais fatores motivacionais de internacionalização da empresa?
2. Qual o principal modo de entrada adotado pela empresa para servir um mercado externo e por quê?
3. Quais as principais barreiras para exportação impostas pelos países importadores?
4. E quais as principais barreiras no país de destino para a realização de IED?
5. As distâncias culturais e institucionais influenciam a decisão de internacionalização? Se sim, como?
6. Até que ponto você considera a exportação uma etapa prévia fundamental para a realização de investimento estrangeiro direto (IED) no setor de sua empresa?
7. A empresa costuma alocar gestores interno ou externos para controlar as atividades internacionais? Qual o nível de experiência/conhecimento das pessoas envolvidas com o mercado externo que atuam?
8. Qual era o nível de experiência dos gestores com relação ao país hospedeiro na época da realização de IED?

Sazonalidade e Percibilidade

9. A sazonalidade da oferta e da demanda influencia as decisões de exportações e de IED da empresa? Se sim, como?
10. A percibilidade do produto afeta de alguma maneira as decisões de exportação e IED? Se sim, como?

Marketing, hábito alimentar Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

11. Os hábitos alimentares da população do país de destino influenciam nas decisões de exportação e de IED? Se sim, como?
12. Quais os mecanismos/meios utilizados pela empresa para identificar as necessidades e demandas dos clientes do mercado externo?
13. São feitas adaptações nos produtos comercializados pela empresa para servir um mercado internacional (exportação e IED)? Se sim, cite as que você considera as mais importantes.
14. Os níveis de ajustes/adaptações do produto são maiores ou menores nos países que a empresa já tem investimento direto, se comparado com os países para os quais empresa somente exporta? Por quê?
15. A empresa possui centros de P&D no exterior? Onde e quais as principais atribuições de cada unidade?
16. Alguma adaptação ou inovação desenvolvida ou adquirida no mercado externo foi introduzida no mercado nacional?

Questões tarifárias e sanitárias

17. As questões tarifárias impactam as exportações e IED da empresa? Como?
18. As questões sanitárias e ambientais impactam as atividades de exportação e IED? Como?
19. Qual o papel desempenhado pelos selos de certificação para acessar um mercado externo?
20. De modo geral, como os padrões de qualidade da produção aumentaram com a internacionalização? Por quê?

Coordenação e produção no exterior

21. Os mecanismos de coordenação da cadeia adotados pela empresa no país hospedeiro são iguais ao do mercado nacional?
22. A estrutura de governança da cadeia produtiva no país hospedeiro é semelhante a do Brasil?
23. Foram realizadas mudanças neste sentido após os processos de aquisição? Ex: era de uma forma, passou a ser de outra.
24. A empresa mais adquiriu ou implantou competências/técnicas produtivas com a realização do IED?

Questões gerais

25. Na sua opinião, quais as áreas e competências que garantem a competitividade da empresa em relação à exportação?
26. Na sua opinião, quais as áreas e competências mais priorizadas pela empresa quando realiza IED?
27. Na sua visão, quais competências devem ser priorizadas para garantir competitividade internacional da empresa nos próximos anos?