



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRIGORÍFICAS
BRASILEIRAS: CONFIGURAÇÕES DE TRANSAÇÃO
UTILIZADAS NO MERCADO RUSSO DE CARNE BOVINA**

KARIM MARINI THOMÉ

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2010

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRIGORÍFICAS
BRASILEIRAS: CONFIGURAÇÕES DE TRANSAÇÃO UTILIZADAS
NO MERCADO RUSSO DE CARNE BOVINA**

KARIM MARINI THOMÉ

ORIENTADOR: Dr. JOSÉ MÁRCIO CARVALHO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
PUBLICAÇÃO: 35/2010**

**BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2010**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

THOMÉ, K. M. Internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras: configurações de transação utilizadas no mercado russo de carne bovina. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2010, 155 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Thomé, Karim Marini

Internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras: configurações de transação utilizadas no mercado russo de carne bovina / Karim Marini Thomé; orientação de José Márcio Carvalho. – Brasília, 2010. 155 p. : il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2010.

1. Internacionalização de empresas brasileiras. 2. Configurações de transação. 3. Mercado russo de carne bovina.

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRIGORÍFICAS BRASILEIRAS:
CONFIGURAÇÕES DE TRANSAÇÃO UTILIZADAS NO MERCADO RUSSO DE
CARNE BOVINA**

KARIM MARINI THOMÉ

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS, COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM AGRONEGÓCIOS.**

APROVADA POR:

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO, Dr. (UnB)
(ORIENTADOR)**

**JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS, Dr. (UnB)
(EXAMINADOR INTERNO)**

**LUCIANA MARQUES VIEIRA, Dra. (Unisinos)
(EXAMINADORA EXTERNA)**

**JANANN JOSLIN MEDEIROS, Dra. (UnB)
(SUPLENTE)**

BRASÍLIA/DF, 23 DE FEVEREIRO DE 2010

Aos meus pais e meu irmão.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação só foi possível graças ao auxílio de muitas pessoas. Pessoas que estiveram ao meu lado com dedicação, interesse e alegria ao longo dos dois anos do curso de mestrado. Faço questão de citá-las nominalmente, para não correr o perigoso risco da omissão, registrando assim meus sinceros agradecimentos pelas mais diversas participações na construção deste sonho.

Agradeço ao professor José Márcio Carvalho pela confiança, pelo estímulo, pela orientação e amizade. Amizade consciente, que também soube exigir nas horas de necessidade, fica aqui o registrado do agradecimento por tudo que o senhor me ensinou.

Ao professor Josemar Xavier de Medeiros, agradeço pelos ensinamentos, pelo convívio agradável e pelo refinado humor.

À professora Janann Joslin Medeiros, pelo aprendizado, pela acolhida e pela disposição na ajuda na elaboração do questionário.

À professora Luciana Marques Vieira, pela gentileza de fazer parte da banca examinadora, pelas considerações e pela amizade.

Aos colegas de mestrado Fabiano Coser, Thiago Masson, Antônio Henrique, Saulo Morreira e Fabrício Oliveira Leitão. Aprendi muito com vocês!

Ao Ézio, meus agradecimentos pelas informações fornecidas e pela ajuda na marcação das entrevistas.

À Suely, que nunca mediu esforços a atender sorrindo e pacientemente a todos.

Aos entrevistados, pela disponibilidade do tempo e das conversas.

Agradeço ao PROPAGA e a CAPES, pela possibilidade de realização deste trabalho.

Aos meus pais e meu irmão, meu agradecimento pelo exemplo, dedicação, apoio, amor, formação e orações, que sempre me conduzirão.

À Caroline Beasley, que foi mais que uma namorada, agradeço o incentivo constante. Obrigado pelo interesse de me ouvir nas mais diversas indagações a respeito desta dissertação, pela revisão, por aceitar minhas ausências e por sempre estar presente. Te amo!

Às tias Inês, Ilda e Neide, aos tios Pedro, Eduardo e Gilberto, e aos primos Gustavo e Natália, meu agradecimento pela presença e alegria constantes.

À amiga Patrícia Santana Costa Gomes, meu muito obrigado pela alegre companhia, pelas longas conversas, pelos ensinamentos, pelo suporte e sugestões à dissertação. Ao amigo Thiago “Habib” Carvalho, agradeço pela felicidade do encontro, pelos ensinamentos muçulmanos de conduta de vida e dos mantras; saúdo a dualidade! Ao amigo Enzo, obrigado pela ajuda com traduções do russo, pelo senso crítico, pelo exemplo de força de vontade e por ter me presenteado com uma família sergipana. À amiga Juliana Dib, pelo jeito simpático e diferente de viver a vida, pelas ótimas conversas e pelos questionamentos de estudo. Ao mais brasileiro dos italianos, Ruzzon, que sempre procurou mostrar um lado mais simples de ver o acontecimento dos fatos, agradeço pelas palavras de incentivo, pelas longas conversas institucionais noite adentro e pela companhia. Sem sombra de dúvidas, não teria sido tão bom sem o FDT Thunderstruck. Essa dissertação também é de vocês.

Novamente obrigado, que Deus abençoe a todos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	3
1.2 Justificativa.....	4
2 OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo Geral.....	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3 REFERENCIAL DE LITERATURA.....	6
3.1 Teoria da Nova Economia Institucional (NEI).....	6
3.2 Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT).....	8
3.2.1 Pressupostos comportamentais	10
3.2.2 Estrutura de Governança	13
3.2.3 Formas de Governança	16
3.3 Teoria Econômica e a Internacionalização da Firma.....	18
3.3.1 Internacionalização e dimensões da firma	20
3.3.2 Limite organizacional internacional.....	21
3.3.2.1 Integração Vertical	22
3.3.2.2 Barreiras tarifárias e não tarifárias.....	23
3.3.2.3 Estruturas oligopólicas, aprendizagem e incerteza	24
3.3.3 Inserção internacional e vantagens decorrentes.....	26
3.4 Comércio Internacional.....	28
3.4.1 O Comércio Internacional de Carne bovina e a Importância do Brasil	29
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4.1 Delineamento da Pesquisa	37
4.1.1 Protocolo de Estudo de Caso	39
4.1.2 Estudo Multi-caso.....	39
4.2 Técnicas de Pesquisa.....	41
4.2.1 Ambiente Institucional Brasileiro.....	41
4.2.2 Organizações Frigoríficas Brasileiras	42

4.2.3 Pré-teste.....	43
4.3 Análise dos Dados	44
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	48
5.1 Características institucionais que envolvem o comércio de carne bovina entre Brasil e Rússia	48
5.1.1 Ator empresa frigorífica brasileira exportadora.....	57
5.1.2 Ator <i>broker</i>	59
5.1.3 Ator <i>trading company</i> brasileira/estrangeira	60
5.1.4 Ator empresa distribuidora russa.....	61
5.1.5 Ator empresa varejista russa	62
5.2 Internacionalização de frigoríficos brasileiros.....	63
5.2.1 Caso empresa frigorífica A.....	63
5.2.1.1 Características atuais da organização	64
5.2.1.2 Evolução da internacionalização	65
5.2.1.3 Transações com o mercado russo.....	66
5.2.1.4 Administração das Operações com o Mercado Russo	68
5.2.2 Caso empresa frigorífica B.....	70
5.2.2.1 Características Atuais da Organização	70
5.2.2.2 Evolução da Internacionalização	71
5.2.2.3 Transações com o Mercado Russo	73
5.2.2.4 Administração das Operações com o Mercado Russo	76
5.2.2.4.1 Configuração com Atacado.....	79
5.2.2.4.2 Configuração com Varejo	81
5.2.3 Caso empresa frigorífica C.....	84
5.2.3.1 Características Atuais da Organização	84
5.2.3.2 Evolução da Internacionalização	86
5.2.3.3 Transações com o Mercado Russo	88
5.2.3.4 Administração das Operações com o Mercado Russo	92
5.2.3.4.1 Configuração com atacado.....	92
5.2.3.4.2 Configuração com varejo de carne <i>in natura</i>	95
5.2.3.4.3 Configuração com varejo de carne micro processada.....	98
5.2.3.4.4 Transação com <i>trading company</i> estrangeira	101

5.2.4 Caso empresa frigorífica D.....	104
5.2.4.1 Características Atuais da Organização	104
5.2.4.2 Evolução da Internacionalização	109
5.2.4.3 Transações com o Mercado Russo	110
5.2.4.4 Administração das Operações com o Mercado Russo	114
5.2.4.4.1 Configuração com atacado.....	114
5.2.4.4.2 Configuração com varejo	117
5.2.4.4.3 Transação com <i>trading company</i> estrangeira	120
5.3 Análise comparativa dos casos.....	122
5.3.1 Mudanças institucionais e o limite de mercado	122
5.3.2 Diferenciação das características organizacionais	124
5.3.2.1 Integração agropecuária	124
5.3.2.2 Dimensão da firma.....	124
5.3.2.3 Evolução da internacionalização	126
5.3.2.3.1 Motivos Impulsionadores e Limitantes.....	126
5.3.2.3.2 Formas de internacionalização	127
5.3.2.4 Internacionalização no Mercado Russo.....	128
5.3.2.4.1 Inserção.....	128
5.3.2.4.2 Consolidação da Empresas Frigoríficas Brasileiras no Mercado Russo	129
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	134
7 REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE A	145
APÊNDICE B.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Método de estudo de caso.....	40
Figura 02 Configuração de transação entre Empresa Frigorífica A e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras	67
Figura 03 Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras com intermediação de <i>Broker</i>	75
Figura 04 Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras	78
Figura 05: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e Empresa Atacadista Russa.....	80
Figura 06: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e Empresa Varejista Russa.....	82
Figura 07: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras com intermediação de <i>Broker</i>	90
Figura 08: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Atacadista Russa.....	93
Figura 09: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Varejista Russa	97
Figura 10: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Varejista Russa de carne micro processada	100
Figura 11: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras	103
Figura 12: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras	113
Figura 13: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e Empresa Atacadista Russa.....	115
Figura 14: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e Empresa Varejista Russa.....	119
Figura 15: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e <i>Trading Companies</i> Estrangeiras	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Maiores importadores de carne bovina (em mil toneladas)	34
Gráfico 02. Maiores exportadores carne bovina (em mil toneladas)	35
Gráfico 03. Evolução do comércio dos atuais maiores importadores (em valor US\$) de carne bovina brasileira.....	49
Gráfico 04: Divisão (em %) das importações de carne bovina pela Federação Russa entre os anos de 2003 - 2008.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Formas eficientes de contrato em função de atribuição de transação	17
Quadro 02: Terminologia sugerida para faixas espaciais e expansão dos negócios.....	21
Quadro 03: Identificação resumida do ator empresa frigorífica brasileira.....	58
Quadro 04: Identificação resumida do ator <i>Broker</i>.	59
Quadro 05: Identificação resumida do ator <i>trading company</i> brasileira/estrangeir	60
Quadro 06: Identificação resumida do ator empresa distribuidora russa.....	62
Quadro 07: Identificação resumida do ator empresa varejista russa	63
Quadro 08: Dimensão das Firmas estudadas baseada em Mulvihill (1973)	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Brasil – Vinte principais destinos das exportações brasileiras de carne bovina em 2008	35
Tabela 02. Evolução do comércio dos atuais maiores importadores (em valor US\$) de carne bovina brasileira.....	51
Tabela 03: Regime de cotas de importação de carne bovina pela Federação Russa (em toneladas).....	53
Tabela 04: Extrapolação das cotas de importação de carne bovina da Federação Russa pelo Brasil.....	54
Tabela 05: Regime tarifário e extrapolação das cotas de importação de carne bovina da Federação Russa pelo Brasil.....	56

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo caracterizar as configurações de transação utilizadas pelas empresas frigoríficas brasileiras na internacionalização de seu negócio no mercado de carne bovina da Federação Russa. A pesquisa usa com referencia as diferentes discussões teóricas sobre internacionalização de empresas bem como a nova economia institucional e a economia dos custos de transação. Foram analisadas, através de entrevistas e levantamento de dados secundários, quatro empresas frigoríficas brasileiras que mantém transações com o mercado russo de carne bovina e também o ambiente institucional que envolve estas organizações. Caracterizando assim um estudo multi-caso com variáveis qualitativas, que se valeu da metodologia da Representação Gráfica de transações para ilustrar as configurações de negócios utilizadas pelas empresas. Os resultados mostram que mudanças no ambiente institucional podem afetar as fronteiras de mercado, neste caso possibilitando a entrada de novos fornecedores. A inserção das organizações brasileiras foi realizada pelas *trading companies* que já atuavam no referido mercado, tendo como fator impulsionador a necessidade de estabelecer novos fornecedores. Nesta pesquisa foi possível caracterizar e descrever quatorze configurações de transação, onde nota-se grande semelhança entre as empresas na fase inicial de entrada no referido mercado, sobretudo nas atividades desempenhadas e na forma de transação. Duas das quatro organizações mostraram capacidade de transpor as fronteiras nacionais e desempenhar atividades logísticas internacionais e até mesmo, em um caso, operações em território russo. De modo geral, todas as configurações de transação mostraram-se sensíveis ao ambiente institucional e aos custos de transação.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas brasileiras; Configurações de transação; Mercado russo de carne bovina.

ABSTRACT

This work aims to characterize the transaction configurations used by Brazilian meat packers in penetration of the Russian Federation beef market. The research has as its theoretical foundation theories of internationalization, the new institutional economics and transaction costs economics. Interviews were made with and secondary data collected about four Brazilian meat packing firms that have commercial relations with the Russian beef market and must deal with the Russian institutional environment. This is a multi-case study using qualitative data, which employed the methodology of Graphical Representation to illustrate the transaction configurations used by business enterprises studied. Results show that changes in the institutional environment can affect the market restrictions, in this case allowing the entry of new suppliers. The entrance of Brazilian firms was initially carried out through trading companies already operated in this market. These organizations were looking for new suppliers. It was possible to describe and characterize fourteen transaction configurations. It was also possible to perceive considerable similarity among the early-stage entry modes during of entry market, especially in the activities performed and the manner in which how the transactions were structured. It was possible to observe multiple transactions configurations and governance structures in the form of various patterns of vertical and horizontal integrations. Two of the four firms studied have shown the ability to carried out cross-national activities, assuming responsibilities for international logistics activities. One firm is currently carrying out logistics operations on Russian territory. All the organizations were observed to be sensitive to the institutional environment and to transaction costs, molding their commercial activities according to them.

Keywords: Internationalization of Brazilian companies; Transaction configurations; Russian beef market.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas, em nível de negócios internacionais, por mudanças na conjuntura da economia internacional. Dentre as principais mudanças destacam-se o surgimento de novos *players* – é o caso do rápido crescimento do Japão, seguido pelos novos países industrializados (Hong Kong, Singapura e Coréia do Sul) e mais recentemente os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China – bem como o drástico aumento das transações comerciais. Conseqüentemente, viu-se o aumento dos investimentos diretos estrangeiros tanto nos países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento e, por fim, as taxas de câmbio sendo determinadas mais pelo mercado do que pelas decisões governamentais.

Inserido neste contexto, encontra-se o sistema agroindustrial brasileiro, um dos mais dinâmicos e competitivos do mundo (WILKINSON; ROCHA, 2005). Este sistema é composto pela indústria de insumos para a agricultura e pecuária, pelo segmento de produção agropecuária, pelo setor de industrialização de produtos agropecuários e é finalizado na comercialização da produção agroindustrial (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

A produção animal é talvez um dos segmentos mais ativos deste sistema. O país possui cerca de 200 milhões de cabeças de bovinos, além de uma expressiva produção de suínos e aves. Nos últimos 12 anos a produção de carne bovina cresceu cerca de 70%, a produção de carne suína implementou um crescimento de 110% e a produção de carne de frango aumentou 170% (ANUALPEC, 2009).

O complexo carne é o segundo sistema que mais traz divisas ao Brasil. Gerou com exportações no ano de 2008, quatorze bilhões e quinhentos milhões de dólares, chegando a uma participação de 24,9% nas exportações do país neste ano (MAPA, 2009a). Os principais parceiros comerciais neste segmento são os blocos da: Comunidade dos Estados Independentes (CEI) liderados pela Rússia, a União Européia com atualmente 27 países

agregados e a Liga Árabe liderada pelo Irã e Egito (SECEX, 2009). A soma do FOB da exportação de carne bovina brasileira para estes três blocos ultrapassou o valor dos seis bilhões de dólares no ano de 2008 (MAPA, 2009a).

Interpoladas neste macro-ambiente, estão às organizações que tiveram que se adaptar a esta nova e complexa conjuntura. Negócios globais criam uma gama de possíveis ganhos, que a nível nacional não poderiam ser obtidos (FLAHERTY, 1996). Este fenômeno impulsiona a ritmo competitivo das empresas e as tornarem aptas para cada vez mais, assumir a postura de transpor fronteiras (CARVALHO, 2003). No Brasil, apesar de tardia, tem-se notado que a internacionalização das empresas vem crescendo aceleradamente (FLEURY; FLEURY, 2007).

A busca por mercados externos passou a se tornar imperativo no comportamento das organizações frigoríficas brasileiras que procuram o crescimento. Vários fatores estão ligados ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, entre os quais se destacam a busca pela aproximação de novos clientes e mercados, o acréscimo de novas capacidades organizacionais e ganhos de competitividade (VASCONCELLOS, 2008). Levando em conta o presente cenário do agronegócio (MAPA, 2009a), faz-se oportuno discutir a internacionalização de organizações frigoríficas brasileiras em direção a um mercado específico, a Rússia.

Dessa introdução consta ainda a caracterização do problema da pesquisa, assim como a sua justificativa. O presente trabalho é composto ainda por outros seis capítulos, sendo o segundo capítulo a apresentação dos os objetivos. No terceiro capítulo encontra-se o referencial de literatura, no qual se puderam discutir os conceitos norteadores do estudo, que tem origem na vertente econômica da internacionalização de empresas, na Nova Economia Institucional e na Economia dos Custos de Transação. No quarto capítulo está o procedimento metodológico empregado para o desenvolvimento do presente estudo. Trata-se de um estudo

múltiplo de casos capaz de ilustrar as configurações de transação utilizadas pelas empresas estudadas na internacionalização de seu negócio no mercado russo. O capítulo cinco é a análise e discussão dos dados propriamente dita e no capítulo seis encontram-se as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras. No capítulo sete observa-se as referencias bibliográfica utilizada e para finalizar os apêndices A e B, onde encontram-se os roteiros de entrevista aplicadas na construção da presente dissertação.

1.1 Problema de Pesquisa

O atual cenário de competição internacional cria uma série de potenciais oportunidades que apenas podem ser exploradas de maneira global, tornando assim o nível de competitividade cada vez mais elevado. A idéia sustentada por Melin (1992), Carvalho (2005) e Scherer (2007) é que a adequada distribuição internacional de atividades específicas de uma determinada empresa pode criar diferencial em relação ao setor onde ela está inserida.

Os estudos a respeito da temática da internacionalização apresentam crescente evolução no Brasil (FLEURY; FLEURY, 2007), contudo Scherer (2007), chama atenção para a generalização do tema, e mostra que diversas facetas estão sendo esquecidas neste processo de construção do conhecimento. Tal fato pode ser justificado com a argumentação da internacionalização tardia das organizações brasileiras desenvolvido por Fleury e Fleury (2007) e a recorrência do estudo a respeito da internacionalização permaneça no sub-tema específico da entrada em mercado exterior.

Desta maneira, a presente pesquisa tem como intuito estudar a internacionalização de empresas brasileiras usando a abordagem da vertente econômica da teoria da internacionalização de empresas associada com a economia organizacional. Tendo como questionamento norteador a seguinte indagação: **Quais são e como são utilizadas as**

configurações de transações pelas empresas frigoríficas brasileiras na internacionalização de seu negócio no mercado russo de carne bovina?

1.2 Justificativa

A atuação em mercados internacionais é tida como mais complexa do que a atuação no mercado doméstico (CARVALHO, 2005a). Além de apresentarem um maior dinamismo, são necessários elevados patamares de recursos para se posicionar corretamente em mercados externos. Assim, uma empresa que atua em ambiente internacional normalmente envolve um maior nível de imobilização de capital em sua estrutura (CARVALHO, 2003).

A federação Russa é a maior importadora de carne bovina brasileira, e este fenômeno apenas teve início no ano de 2001, com dois milhões de dólares e culminando no ano de 2008 com um total de aproximadamente um bilhão e meio de dólares (MAPA, 2009a). O feito alcançado pelas organizações atuantes neste sistema agroindustrial mostra-se ser de grande importância para o agronegócio e para a balança comercial brasileira.

Tendo esta visão como pano de fundo, nota-se que a internacionalização de organizações em países emergentes é um fato novo no campo de estudos organizacionais (VASCONCELLOS, 2008), Fleury e Fleury (2007) também chamam a atenção para este tema ainda pouco trabalhado. Caracterizar e descrever as configurações de transação utilizadas pelas empresas focais do estudo na internacionalização de seu negócio contribui na melhor compreensão de uma situação nova e intrigante, como também, em possíveis adequações teóricas a respeito do tema internacionalização.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Caracterizar a internacionalização das empresas frigoríficas brasileiras no mercado de carne bovina da Federação Russa.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais características do ambiente institucional do comércio de carne bovina entre Brasil e Rússia;
- Descrever a inserção e a consolidação dos frigoríficos brasileiros no mercado russo de carne bovina.
- Configurar as transações utilizadas pelas empresas frigoríficas brasileiras para viabilizar os negócios internacionais com o mercado Russo de carne bovina;
- Identificar as formas de governança (contratos) utilizadas nas transações internacionais;

3 REFERENCIAL DE LITERATURA

3.1 Teoria da Nova Economia Institucional (NEI)

A NEI é uma linha do pensamento econômico que parte dos paradigmas clássicos da Moderna Organização Industrial e amplia o conhecimento em direção ao estudo do ambiente institucional e das variáveis transacionais que caracterizam a organização das firmas e dos mercados (JOSKOW, 1995). Em suma Coase (1937) notou que o mercado não funciona a custo zero.

A teoria da NEI tem sido utilizada para explicação dos papéis desempenhados pelas instituições na organização da sociedade, em especial, na estrutura e funcionamento das organizações. No seu intuito teórico, há de se destacar dois conceitos importantes: as Instituições e as Organizações. Segundo North (1991) as Instituições são as restrições humanas legadas que estruturam as interações políticas e sociais.

Correspondem assim ao sistema de normas formais (constituição, leis, regulamentações), restrições informais (normas de conduta, costumes, convenções, tradições, tabus) e sistemas de controle que regulam a interação humana na sociedade. Em outras palavras, pode-se entender que para North (1991) o ambiente institucional é definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição, sendo colocadas como regras do jogo social. Indo ao encontro com um dos objetivos do presente trabalho, que é a percepção destas regras em um caso específico de transação internacional, podendo ser intitulada como barreira técnica e cotas

Para North (1990), as Organizações nascem dentro do ambiente institucional, portanto, condicionadas pelas regras institucionais. O autor percebe a organização como um conjunto de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com um determinado objetivo.

Ainda sobre a definição do que sejam instituições, Rodrigues (2003) aponta que, de modo geral, elas são vistas como entidades que modelam organizações no sentido de estabelecer os limites para escolhas gerenciais e comportamentais. Não somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de idéias de nível “macro” da sociedade no nível organizacional. Desta forma, as organizações, neste estudo, são percebidas e estudadas tendo em vista a constante relação que se estabelece entre ambiente e organização, na medida em que há um processo sucessivo de ação e reação entre a organização e seu ambiente institucional.

Com esta mesma abordagem institucional, Hall e Soskice (2001) deixam claro que é necessário construir uma teoria que explique por que nações específicas tendem a se especializar em determinados tipos de produção e ou produtos. O conceito de vantagem institucional comparativa é proposta baseada neste questionamento e segundo Hall e Soskice (2001, p.37) é “a estrutura institucional de uma economia política dá às firmas vantagens para engajamento em tipos específicos de atividades”. Os autores notam que as instituições relevantes para atividades econômicas não se distribuem igualmente entre as nações, reconhecendo que o contexto institucional pode condicionar taxas de crescimento e progresso tecnológico. Chegando a conclusão que as instituições podem conferir vantagens comparativas a uma nação na produção de um dado produto e até mesmo no desenvolvimento de uma indústria em particular.

Também com esta vertente de discussão, Lewin, Long e Carrol (1999, p.541) argumentam que “estados-nações desenvolvem instituições políticas, pactos sociais, sistemas educacionais, estruturas institucionais e sistemas de governança corporativa que refletem um decreto coletivo de cultura, valores e historia da nação”. Esses autores ainda comentam a adaptação organizacional em função do arranjo institucional específico de cada país, afirmam que estes arranjos tendem a permitir e restringir as opções estratégicas das firmas. Lewis,

Long e Carrol (1999) sugerem ainda, que para a boa adequação, a organização deve mapear minuciosamente o ambiente institucional de cada país para então, com tal conhecimento, elaborar uma visão correta de instituições e suas dinâmicas para assim visualizar as possibilidades estratégicas e as configurações de negócio (aqui chamadas de configurações de transação).

Deste modo, neste trabalho admite-se o impacto das instituições nos mercados e conseqüentemente nas organizações. As estratégias colocadas anteriormente remetem a uma linha de raciocínio com particularidades direcionadas a NEI, a qual tem como premissa que a organização executa atividades que vão além da produção, tomando assim uma dimensão orgânica de interação com meio externo (WILLIAMSON, 1996).

As principais razões da crescente utilização dos conceitos desenvolvidos pela NEI, em geral, e da Economia dos Custos de Transação (ECT) e em particular, está ligado ao fato de propor uma arquitetura de natureza teórica que permite compreender a opção do limite organizacional. Neste caso, teorizações sobre decisões acerca da integração vertical, configurações de inserção, escolha de parceiros comerciais e o gerenciamento (consolidação) das atividades, em mercados específicos (ARBAGE, 2004).

3.2 Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT)

Coase (1937) questiona a existência de firmas totalitárias e por tabela a economia neoclássica, ou seja, como explicar a não existência de firmas que mantivessem todo o eixo de produção de determinados produtos ou serviços? O sentido de análise da organização passou a ter um caráter orgânico e mutável, assim como é comentado por Scott (1998), a ECT vem para estudar os limites organizacionais.

Williamson (1975, 1985) trabalha com o conceito de organização como sendo um conjunto de contratos entre agentes especializados que trocam informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Tais parceiros comerciais poderão estar dentro de uma hierarquia, ou fora dela, relacionando-se extra-firma, mas agindo por estímulos que os levam a atuar coordenadamente, a fim de reduzir os custos de transação envolvidos no processo.

Seguindo a lógica de raciocínio econômico fica evidente que há uma enorme gama de transações relacionadas entre agroindústrias frigoríficas que toma patamares internacionais. Esta disposição é denominada de arranjos de transação. Segundo Coase (1937) e Williamson (1975), estas organizações, que negociam um dado produto ou um grupo dos produtos, podem usar configurações diferentes de transação para realizar seus negócios. Isto pode ser entendido como um contrato formal ou informal onde a responsabilidade de cada um dos “sócios comerciais” é definida em função de acordos com a seqüência da produção e comércio. Assim, a configuração de transação está relacionado à maneira com a qual as organizações comerciais interagem e se dispõem entre si para superar o mercado e problemas internos.

Zylbersztajn (1995, p.15) coloca que o objetivo da ECT é “estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, onde é negociado direitos de propriedade”. O mesmo autor menciona diversos custos decorrentes das transações e segue a classificação de Williamson (1985) que os divide em duas partes sendo: i) custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo; ii) custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Deste modo, Williamson (1985) passou a utilizar seguintes conceitos:

Custos *ex-ante*:

- a) Custos relacionados com a formalização da transação;
- b) Custos de localização de clientes e fornecedores;
- c) Custos relacionados com o processo de negociação;
- d) Custos relacionados ao estabelecimento de salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo;
- e) Custos para ensinar a produzir o que se necessita.

Custos *ex-post*:

- a) Custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo;
- b) Custos das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido;
- c) Custos associados ao estabelecimento e manutenção das estruturas de governança;
- d) Custos de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

3.2.1 Pressupostos comportamentais

A existência dos custos de transação também está relacionada ao reconhecimento de que os agentes econômicos possuem pressupostos comportamentais que podem interferir na estrutura e conduta das transações. Por exemplo, tem-se a racionalidade limitada, que devido à própria limitação da mente humana em extrair, filtrar e processar contingências futuras

demandantes nos contratos pode possibilitar a ação de oportunismo de alguma das partes envolvidas. Desta maneira, a racionalidade limitada impede a construção de um contrato completo (WILLIAMSON, 1985, 1993, 1996).

As características comportamentais também assumem papel importante para um arranjo organizacional, uma vez que o oportunismo e a racionalidade limitada podem prejudicar as organizações e agentes em frente à internacionalização de seus negócios. Em suma, os pressupostos comportamentais podem vir a pressionar ou ao menos sinalizar para as organizações tomarem posturas diferentes de governança ao longo de seu negócio ou até mesmo re-arranjar suas estruturas organizacionais. Os pressupostos comportamentais aqui considerados são:

A - Oportunismo

O oportunismo parte do pressuposto de que os agentes econômicos se guiam por interesses próprios e não por um comportamento altruístico, alias, o altruísmo é visto como inexistente por esta ótica econômica. Oportunismo implica numa ação leonina em busca do próprio interesse, e tem profundo significado na escolha entre as relações contratuais. A buscar pelo auto-interesse é até mesmo aceitável por se tratar de uma característica intrínseca ao ser humano, contudo, taxada de negativa quando o mesmo a busca com avidez, lesando terceiros (WILLIAMSON, 1975).

B - Racionalidade Limitada

A economia neoclássica indica que a racionalidade é completa quando se limita as variáveis a serem consideradas. Contrapondo esta vertente, Simon (1961) indica que a escassez de racionalidade pode estar relacionada à falta de capacidade dos atores econômicos em obter, absorver e processar a informação. Este pressuposto ainda é pouco difundido na teoria econômica, em virtude da dificuldade de aplicação em modelos formais.

Assim, a racionalidade limitada se refere ao comportamento humano que é descrito por Simon (1961, p.24) como sendo “deliberadamente racional, porém limitadamente”, extrapolando limites neurofisiológicos e de linguagem. Os indivíduos são limitados no processo de receber, armazenar, recuperar e processar as informações sem erros. Isto acontece por que os seres humanos estão limitados ao conhecimento, previsão, habilidade e tempo (WILLIAMSON, 1975).

O pressuposto comportamental de racionalidade limitada é mais intenso em condições de incerteza e complexidade do ambiente (WILLIAMSON, 1993). Especialmente as transações que se dão sob condições de incertezas e/ou complexidade, resultam em um processo de alto custo, sobretudo pela impossibilidade de descrever por completo a árvore de decisões e as restrições. Tornando-se necessário relacionar a racionalidade limitada aos aspectos de eficiência e os métodos alternativos de organização (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Conhecer essa característica do comportamento econômico na internacionalização de organizações brasileiras ajuda a melhor entender as transações internacionais e as posturas adotadas pelas diferentes partes para viabilizar estes negócios, ainda mais pelo motivo dessas características também poder influenciar o modo de governança adotado para conduzir as transações.

3.2.2 Estrutura de Governança

A apreciação das transações é proposta por Williamson (1985) com base na especificidade dos ativos envolvidos, na frequência com que ocorrem as transações e na incerteza das mesmas. Williamson (1985), com base nas especificações da teoria dos contratos de Macneil (1978), percebeu uma proximidade entre as doutrinas e inseriu os atributos ou características das transações nesta. Williamson (1985), ainda coloca que os contratos também poderiam refletir aspectos de frequência e especificidade de ativos que variam. Com relação a frequência, em baixa e alta e, com relação a especificidade de ativos, em baixa, mista e de alta especificidade. Para melhor compreender estes atributos e a sua influencia no presente trabalho, considera-se:

A - Especificidade dos ativos

A especificidade dos ativos apresenta papel fundamental na escolha de uma determinada estrutura de governança (WILLIAMSON, 1996). São estes ativos que indicam os valores a serem investidos pelas partes em ativos para viabilizar a transação. Sendo também estes ativos investidos os potenciais a serem perdidos caso haja ruptura contratual (ZYLBERSZTAJN, 2005). Por isso, à medida que aumenta a especificidade dos ativos, a balança se inclina em favor de uma organização internalizar a produção, ou estabelecer estruturas contratuais (WILLIAMSON, 1985).

Considerou-se aqui seis partes classificatórias para especificidade de ativos proposta por Williamson (1985): especificidade locacional; especificidade dos ativos físicos; especificidade dos ativos humanos; de ativos dedicados; especificidade de marca e especificidade temporal. Individualizados como:

I - locacional: é a própria localização, quanto maior a proximidade de uma mesma cadeia produtiva, economiza-se os custos de transporte e armazenagem, significando retornos específicos a essas unidades produtivas. São ativos imóveis, incorrendo elevados custos caso sejam deslocados.

II - temporal: em que o valor de uma transação depende sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis.

III - ativos humanos: é toda a forma de capital humano específico a uma determinada organização. Referindo-se aos investimentos em qualificação de pessoal e o processo de aprendizagem contínuo durante a realização das atividades, tornando o capital humano dotado de habilidades específicas ao interesse das partes envolvidas.

IV - ativos físicos: Investimento por uma ou ambas as partes em equipamentos ou adequações de estruturas físicas (capacidade, especificações técnicas, entre outras) são específicas para o propósito da relação e cujo valor para uso alternativo usualmente é baixo.

V - ativos dedicados: relativos a um volume de investimento cujo retorno depende da transação com um agente em particular. Refere-se à expansão da planta existente, adotada por uma das partes para comportar a quantidade demandada pela outra parte. Se o contrato for rompido, o fornecedor ficará com a referida planta ociosa.

VI - marca: refere ao capital - nem físico, nem humano, que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias.

B – Incerteza

Azevedo (1996) ao fazer menção ao trabalho de Williamson (1985) deixa claro que, na medida em que as incertezas trazidas pelo ambiente são numerosas e excedem a capacidades

de processamento das informações, não é possível implementar o desenho completo da árvore de decisões. As transações não poderão se efetuar eficientemente em nenhum mercado nestas condições. Para tanto, seriam necessários contratos para salvaguardar possíveis fatos indesejáveis que possam ocorrer. Devido a essas incertezas, mesmo que se deseje criar uma cobertura aos ativos envolvidos nas transações, na maioria das vezes via contratos formais, tal fato não conseguirá ter seu fim por completo, devido às incertezas sobre o futuro que os cercam. Em outras palavras a incerteza é uma força que está além da compreensão dos gestores que estão à frente da organização.

Quando o comportamento dos preços é instável e causa incertezas, o arranjo contratual não poderá determinar *ex-ante* o preço do bem ou serviço a ser transacionado. Neste caso, o arranjo contratual será incompleto, tendo em vista que as partes envolvidas na transação fixarão os preços posteriormente em negociação futura. A incerteza aumenta a possibilidade de ação oportunista de ambas às partes, podendo ocasionar rompimento contratual. O processo de quebra contratual considera ainda, os ativos específicos empregados que implicam em custos de transação. Assim, a incerteza é um atributo de grande relevância a ser analisado na escolha de formas organizacionais (AZEVEDO, 1996).

C - Frequência das transações

A frequência é um atributo que está diretamente associado ao número de vezes que dois atores realizam transações. Azevedo (1996) comentando Williamson (1985) ressalta que a frequência ocorre simultaneamente com a especificidade dos ativos e com a incerteza, sendo estes os principais atributos a considerar em uma transação. Assim, em uma transação, onde é exigido um ativo específico, é necessário que haja alta frequência da mesma, com o objetivo de amortizar rapidamente o investimento feito. Quanto maior for a frequência com que os

agentes transacionam, maior é a recorrência de formas mais complexas de transação, seja via contratual ou hierárquica.

3.2.3 Formas de Governança

Preocupado em melhor integrar os conceitos anteriormente descritos, Williamson (1985) propõem a sua análise com base na especificidade dos ativos envolvidos, na frequência com que ocorrem as transações e na incerteza nas mesmas. São, portanto, elementos necessários aos processos produtivos nas diferentes situações plausíveis, principalmente para a escolha do limite organizacional.

A questão da frequência com que às transações acontecem é tida por Williamson (1985) como um atributo fundamental, pois a sua recorrência permite que os investimentos específicos associados a uma determinada produção sejam mais rapidamente recuperados. Farina *et al.* (1997), ainda coloca que, com a ocorrência de maior frequência acontece uma diminuição significativa com os custos fixos associados à coleta de informações e com a elaboração de contratos complexos que possam impor restrições ao comportamento oportunista. Deste modo, a frequência de transação foi analisada pela intensidade de constância que as transações ocorrem entre a organização frigorífica brasileira e o seu cliente, especificamente no mercado russo.

A incerteza pode ser entendida no texto de Williamson (1985) como a dúvida da probabilidade ou improbabilidade de concretização do acordo firmado, ou seja, do contrato realmente a ser cumprido. Por outro lado, a teoria dos custos de transação considera outros dois aspectos relativos ao comportamento humano que podem afetar a transação: racionalidade limitada e oportunismo.

O primeiro diz respeito à capacidade limitada da mente humana, desta maneira, um ser humano nunca irá tomar decisões totalmente racionais, isso implica no pressuposto que os homens são incapazes de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno, as partes, ainda que pretensamente agindo de forma racional e ética, sempre deixam margem para adaptações e futuras renegociações (WILLIAMSON, 1985).

O oportunismo é qualificado como uma intenção de caráter comportamental, no qual os agentes econômicos podem atuar de maneira não cooperativa em uma negociação, podendo ser ocasionado pela assimetria de informações, ou seja, é possível que uma das partes leve vantagem na transação por algum aspecto de desconhecimento da outra parte. Isso já seria o bastante para que os contratos fiquem expostos a ações que necessitem de monitoramento. É ressaltado por Neves (p. 78, 1999) que “... nem todas as partes agem oportunisticamente a todo o momento, mas reconhecem que o risco do oportunismo está presente”.

Com toda a discussão feita acima se volta então a estrutura de governança proposta por Williamson (1985) apresentada no Quadro 01 que diz respeito a eficiência contratual em função de atribuição da transação.

		Especificidade dos Ativos		
		Baixa	Mista	Alta
Frequência	Baixa	Contrato clássico	Contrato neoclássico	Contrato neoclássico
	Alta	Contrato clássico	Contrato relacional	Contrato relacional ou Hierarquia

Quadro 01: Formas eficientes de contrato em função de atribuição de transação
 Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Onde os contratos clássicos podem ser entendidos como um acordo firmado entre as partes envolvidas que tem todas as regras estabelecidas de maneira estática, não apresentando então, margem para renegociações futuras, deste modo qualquer descumprimento da

transação acordada implica em ônus para uma das partes. Esta também é conhecida como governança via mercado (WILLIAMSON, 1985).

Os contratos neoclássicos são evidentes quando há uma terceira parte para resolver as disputas, quando as transações não são freqüentes e há possibilidade de comportamento oportunista entre os agentes, deste modo, ocorre a necessidade da manutenção de uma relação mais longa entre os contratantes, dando margem a renegociações futuras e mecanismos de punição e ou bonificação (WILLIAMSON, 1985).

O contrato relacional ocorre quando há uma alta freqüência nas transações e existe a necessidade de um ativo de mista ou alta especificidade. O pressuposto básico deste contrato é que as partes tendem a privilegiar a continuidade das relações econômicas. A previsão da possibilidade de revisão permanente das cláusulas é outra característica deste contrato, montando então um ambiente de constante negociação, o que pode gerar custos extras com relação à parte *ex-post* dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

3.3 Teoria Econômica e a Internacionalização da Firma

Inicialmente, é necessário compreender a internacionalização da economia ocorrida no pós-guerra para se ter dimensão do delineamento do mapa econômico mundial, que se mostrou cada vez mais ágil e com menos fronteiras. Sem dúvida, a tecnologia acelerou o processo de internacionalização, sobretudo no atual patamar da economia internacional, onde tem-se a total volatilização do capital e das trocas de informações. Altas cifras são movimentadas entre nações por cliques, informações são trocadas em tempo real, independente de sua origem, certamente nunca se teve um contexto tão grande de interligação. Em simples palavras, a real situação é de uma total interatividade (WOODS, 2001).

Estudos de natureza econômica foram os primeiros a tratar de questões relativas às multinacionais. Jones (1996, p.3) descreve que “quando as transnacionais foram identificadas pela primeira vez por economistas, em meados da década de 60, assumiu-se que elas eram fenômenos pós-45, originadas nos Estados Unidos da América”. Salvadore (2000, p.5) afirma que a economia internacional gira em torno da dependência econômica das nações e que “trata da teoria do comércio internacional, da política de comércio internacional, do balanço de pagamentos e dos mercados de câmbio externos e da macroeconomia aberta”.

Inseridas neste macro ambiente de economia internacional contemporâneo estão as empresas, as quais tiveram que agilmente se adaptar a esta nova situação. Um vasto campo de análise acadêmico se criou em função do estudo da economia internacional e da internacionalização de firmas. Neste dinâmico cenário, Dunning (1996), menciona com os quais a escolha feita pelos pesquisadores de multinacionais depende do tipo de questões que estão preocupados em responder. Deste modo, os pesquisadores que assumem a perspectiva macroeconômica e se preocupam em entender por que países se envolvem com investimento direto no exterior, adotam como ponto de partida os modelos neoclássicos de comércio, estendendo-os a explicar o volume e o padrão da produção estrangeira.

Alguns pesquisadores com interesse na compreensão do comportamento das empresas individuais fazem o uso da teoria da firma doméstica para explicar a existência e o crescimento de corporações transnacionais. Por último, Dunning (1996) ressalta a existência de um terceiro grupo, sobretudo de economistas, que se preocupa em entender o motivo pelo qual firmas de uma nacionalidade são mais hábeis para penetrar os mercados estrangeiros do que as firmas nativas localizadas naqueles mercados e o porquê desejam controlar atividades de valor agregado fora de suas fronteiras nacionais. Tal grupo busca na teoria da organização industrial, das estruturas de mercado e dos custos de transação as bases conceituais para desenvolver suas investigações.

Este reconhecimento é importante para compreender como os estudos com base econômica têm sido conduzidos e quais são as suas respostas. Defendida por Dunning (1996), a ausência de uma única explicação, o que fica evidente é uma resposta para questões particulares, que ajudam a ampliar a compreensão sobre o padrão de propriedade, limite e localização de firmas fora de suas fronteiras nacionais.

3.3.1 Internacionalização e dimensões da firma

Vários trabalhos como Fleury e Fleury (2007) e Vasconcellos (2008), frisam que a internacionalização de empresas não é apenas transpor fronteiras, ressaltam que o conceito abrange o foco de aprendizagem, nível de empreendedorismo e econômico, processos de evolução e preparo de novos ambientes, relacionamento organizacional (*network*) entre outros.

Faz-se necessário tomar conhecimento da dimensão da firma, das suas atividades, abrangências, características e estrutura para assim ter-se idéia da sua amplitude da capacidade de moldar-se ao ambiente exterior, conforme o Quadro 01, adaptado de Mulvihill (1973), logo abaixo.

	Termo do negócio	Área de abrangência	Atividade funcional	Característica da organização	Tipo de estrutura
Negócios domésticos	Local	Pequena	Produção, vendas e finanças concentradas	Possivelmente desestruturada, um homem no comando	Escoamento local
	Regional	Grande	Diferenciação em funções: produção em um local, vendas e financeiro em outro	Funcional, produto ou base territorial	Agentes, corretores ou unidades próprias

	Nacional	Todo o território político	Como regional, mas com mais de um ponto de produção ou direção de vendas	Como na regional	Como na regional
Negócios no exterior	Bi-nacional	Uma ou mais regiões no exterior	Produção no país sede, mas com importação ou exportação	Não difere dos negócios domésticos nacionais	Agentes, finanças, companhias
	Internacional	Um ou mais países no exterior	Venda realizada primeiramente no exterior	Separação de Subsidiária ou divisão dos negócios externos	Própria força, possibilidade de nacionais treinados
	Multinacional	Muitos países no exterior	Produção, finanças e vendas em vários países	Uma unidade principal ou unidades separadas em cada país	Grupos de subsidiárias, alianças estratégicas, <i>joint venture</i>
	Transnacional	Países ou regiões como uma união econômica	Como na multinacional	Uma unidade principal para união econômica com possíveis unidades funcionais	Como em multinacional
	Supranacional	Regiões do mundo ou entidades econômicas	Todas as funções de negócios dispersas por todas as regiões	Grupo de grande escala não dividido ou linha nacional	Todos os grupos de subsidiárias interligadas nas funções
	Global	Entidades no mundo	Como na supranacional	Organização predominantemente econômica e unidades políticas	Provavelmente ainda interdependentes

Quadro 02: Terminologia sugerida para faixas espaciais e expansão dos negócios.

Fonte: Adaptado de Mulvihill (1973)

3.3.2 Limite organizacional internacional

Diversas são as possibilidades de abordagens, contudo, de acordo com a linha de raciocínio adotada, a extensão da teoria do limite da firma (economia organizacional) (COASE 1937; 1960; NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1975, 1985, 1993, 1996) para a firma internacional é neste trabalho considerado devida a trabalhos com o mesmo viés, sobretudo aos estudos de Buckley e Casson (1976), Hymer (1968) e Knickerbocker (1973).

3.3.2.1 Integração Vertical

Scherer (2007) coloca os estudos de Buckley e Casson (1976) como o marco do macro análise das multinacionais sob o olhar da economia. Para estes autores, a decisão de internacionalizar atividades ocorre quando a empresa percebe que os benefícios se igualam aos custos. Além disso, outros parâmetros são considerados na decisão de internacionalização, são eles:

- a) Fatores específicos da indústria: relativos à natureza do produto e à estrutura do mercado externo;
- b) Fatores específicos da região;
- c) Fatores da nação, incluindo políticas governamentais e relações institucionais; e
- d) Fatores específicos da firma, com destaque para a habilidade gerencial.

McManus (1972) coloca em seu estudo que a existência de custos de transação torna-se a resposta do motivo das empresas multinacionais estabelecerem subsidiárias no exterior, as quais operam sob integração vertical ao contrário de operar via mercado. Buckley e Casson (1976) continuam a teoria de McManus (1972) a respeito da integração vertical em ambientes internacionais, partem dos seguintes pressupostos:

- i) firmas maximizam lucros em contexto de imperfeições de mercado;
- ii) quando mercados de produtos intermediários são imperfeitos, existe um estímulo para desviá-los, criando mercados internos (integração vertical); e
- iii) internalização de mercados através dos limites nacionais, geram empresas internacionais.

Rugman e Verbeke (2003) ressaltam a importância do trabalho de Buckley e Casson (1976), frisando que este fornece uma explicação rigorosa da existência e funcionamento das multinacionais, contudo afirmam a necessidade de modificação de pressupostos, de forma a permitir que uma análise contemporânea seja feita baseada nos custos de transação e mostram a sua importância para adequação de governanças corporativas das multinacionais e a sua funcionalidade na prática.

Utilizando a vertente econômica da internacionalização Hymer (1968), nitidamente influenciado por Coase (1937), autor já comentado que trata da questão do limite organizacional e dos custos de transação, acentua a relevância das imperfeições de transações internacionais ao nível de mercado como a razão para o crescimento interno da firma. Tendo assim, combinação de economias de escala e vantagem comparativa de coordenação da produção via hierarquia interna contra coordenação através do mercado. O autor direciona esforços sobre as vantagens da integração vertical, chegando a antecipar em sua época trabalhos a se tratar de internalização de atividades e competências, que Williamson (1985) retoma e cria novas possibilidades de ação, não correlacionadas apenas a imperfeições de mercado.

3.3.2.2 Barreiras tarifárias e não tarifárias

Aliber (1970), pouco após Hymer (1968), desenvolve uma teoria de investimento direto no exterior (FDI), que tenta explicar os motivos e em que momento os mercados externos são fornecedores, para isso centra o foco de análise em: produção doméstica vinculada à exportação; produção no país hospedeiro pelo meio de acordo de licenciamento envolvendo firmas locais; e produção via planta própria direta no exterior (FDI).

Sua teoria encontra-se, então, preocupada em explicar todas as principais modalidades de internacionalização na década de 70. Ele toma como ponto de partida que o FDI envolve custos extras e desvantagens relacionadas com a administração da empresa à distância (Custo de Agência de acordo com Besanko et al., 2006), pressionando desta maneira à necessidade de olhar vantagens compensadoras para equalizar a estrutura a nível competitivo de gerenciamento de custos. Para o autor, a teoria de FDI deve analisar a fonte de tais vantagens, e é esta a questão básica de sua análise: “produção doméstica, licenciamento, ou FDI?” A análise trata, então, da contraposição entre economias de escala com produção doméstica e barreiras tarifárias e não tarifárias impostas por mercados importadores. Em suma, era necessário entender o limite organizacional de empresas, assim como Coase (1937) questionava.

3.3.2.3 Estruturas oligopólicas, aprendizagem e incerteza

Knickerbocker (1973) trabalhando na mesma vertente que Aliber (1970) desenvolveu um modelo teórico com base nas barreiras tarifárias e não tarifárias encontradas no comércio e nas estruturas oligopolísticas de mercado que conseguiram explicar as razões que levam firmas norte-americanas a tomar postura de investir diretamente no exterior e como tal comportamento é vinculado ao mercado de escolha. A definição que o autor dá a FDI é relacionada às nuances que o fluxo de capital resultante de investimentos de uma empresa em ativos fora de seu país de origem decorre, a fim de controlar totalmente ou parcialmente a operações relacionadas a esses ativos. Deste modo, Knickerbocker (1973) define como investimento agressivo, o estabelecimento da primeira subsidiária em uma dada indústria e em um dado país e, como investimento defensivo, o estabelecimento das subsidiárias subsequentes.

Visto que seu modelo é baseado em estruturas de oligopólio, Knickerbocker (1973) define oligopólio como uma estrutura caracterizada por poucos vendedores, onde existe interdependência de mercado e das políticas dos competidores destas firmas. O equilíbrio para esta estrutura é marcado por um estado cometido de negócios entre os vendedores, tal que todos os jogadores têm aproximadamente as mesmas competências competitivas, existe pouca possibilidade para um novo entrante achar que pode, impune, melhorar sua posição de mercado à custa de outro.

Ainda falando do estudo de Knickerbocker (1973), nota-se que diversas circunstâncias podem ter levado as firmas ao investimento direto no exterior. Mais que exportação e licenciamento, são as barreiras tarifárias/não-tarifárias e a possibilidade de poder oferecer serviços extras (em seu estudo apenas a pós-venda é mencionada) que mais influenciam a decisão.

Na visão do autor, os oligopólios se formam através de três condicionantes: pelo desenvolvimento de novos produtos; por vantagens de escala; pelas vantagens que são adquiridas, como vantagens adquiridas com produção, marketing e administração e que podem gradualmente eliminar os rivais. Caracterizados por diferentes elementos de vantagens sobre a parte do oligopólio em relação aos rivais. Remete aqui uma visão da Organização Industrial, onde estas vantagens podem (e freqüentemente são utilizadas pelos jogadores detentores do oligopólio) atuar como barreiras para entrantes em mercado específicos (FARINA, 2000).

A questão da incerteza e da aprendizagem também é analisada por Knickerbocker (1973), os investimentos em países estrangeiros envolvem uma considerável quantidade de incerteza e onde a firma aprende com cada movimento e melhora sua habilidade para examinar cuidadosamente o mercado focalizado e reduz, assim, as incertezas. Nota-se que na

parte central da teoria de Knickerbocker (1973) está a estrutura do oligopólio, a incerteza e o risco. Estas condições são os determinantes de FDI.

Deste modo, abordando sobre a ótica econômica da internacionalização de empresas: a integração vertical, as barreiras envolvidas nas transações e as estruturas oligopolísticas de mercado, que associadas as teoria da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de transação, possibilitaram a configuração das transações entre empresas frigoríficas brasileiras e o mercado russo de carne bovina na internacionalização do seu negócio.

3.3.3 Inserção internacional e vantagens decorrentes

Para a iniciação deste processo, no caso a entrada em novos mercados, diversas estratégias podem ser adotadas, as mais significativas, de acordo com Almeida (2006) são:

- Entrada via agentes, importadores ou empresas comerciais exportadoras;
- Entrada via uso de rede já estabelecida de outro exportador;
- Entrada via fornecimento de matérias primas ou produtos semi-acabados;
- Permitir a outros exportadores fabricar o seu produto ou vende-lo (licenciamento);
- Entrada via junção de forças com outra empresa (*joint venture*);
- Formação de consórcios e cooperativas para exportação.

Almeida (2006), analisando empresas brasileiras, deixa claro que de uma maneira básica, várias organizações brasileiras encontraram na exportação uma maneira simples e confortável de transacionar produtos com mercado externo, deixando assim problemas burocráticos e de logística internacional, bem como a procura de parceiros comerciais com terceiros. Talvez esta maneira simples de fazer negócios tenha acabado criando uma zona de

conforto que impossibilitou o desejo de internalizar responsabilidades além das fronteiras nacionais, o que aqui será chamado de exportação passiva.

A escolha de posturas para entrada internacional de acordo com Sina (2006) é incorreta, de acordo com a autora, nenhuma organização se prepara para entrar em mercado internacional. Ela é enfática em dizer que a firma se prepara e cria estratégias para entrar em mercados específicos, e não generalistas.

Benefícios deste foco podem ser utilizados pelas empresas orientadas para tal, sendo que o presente trabalho já é direcionado para o mercado russo. Buscará se identificar como as organizações brasileiras escolhem e articulam a maneira de entrada e consolidação neste país. Segundo Almeida (2006), grandes vantagens podem surgir da internacionalização, dentre os quais se destacam:

- Diversificação do portfólio geográfico de clientes;
- Redução de incertezas com a atuação em um mercado já maduro;
- Possibilidade de concentração em uma atividade principal, podendo desta forma usufruir dos ganhos de escala;
- Ganhos de arbitragem;
- Acumulação de conhecimento e desenvolvimento de competências em um mercado estratégico internacional.

De acordo com o discorrido anteriormente, os argumentos expostos indicam que a internacionalização pode ser interpretada com foco no limite organizacional. Indo ao encontro com o pré-estabelecido, Melin (1992) menciona que a internacionalização pode ser entendida e estudada sob a forma de processo estratégico, desta forma, a configuração do seu limite

organizacional a nível internacional, torna-se a maior dimensão do processo estratégico das empresas dispostas a adentrar em negócios internacionais.

3.4 Comércio Internacional

A teoria de comércio internacional trata do conjunto de problemas que decorrem das relações do intercâmbio de bens e serviços transacionados entre empresas de diferentes países. Embora a ênfase tenha recaído sobre o comércio entre nações, a teoria é aplicável também, ao comércio entre unidades econômicas - não necessariamente nações (HELLER, 1978). Dois conceitos teóricos são de especial interesse na área de comércio internacional: o livre comércio e o protecionismo.

De acordo com Heller (1978), o livre comércio é um modelo de mercado no qual o fluxo de comércio de bens e serviços entre nações não experimenta restrições governamentais. Em contraste ao livre comércio, encontra-se o protecionismo, que se refere a política econômica de restrição ao comércio entre países, mediante emprego de instrumentos que resultam em altas tarifas sobre bens importados, estabelecimento de quotas de importação, regulamentação para desencorajar importações, prática de *anti-dumping*, além de medidas nas áreas de impostos e taxa de câmbio entre outras, com vistas a proteger segmentos de um país da competição externa (MIRANDA et al., 2004).

O protecionismo pode ser pleiteado por razões puramente econômicas ou em outros campos tais como: equidade, defesa de grupos vulneráveis, objetivos de segurança nacional, e resguardar interesses de grupos políticos entre outros. No setor agrícola, a proteção também pode ser pleiteada na área de segurança alimentar (FAO, 2008).

Miranda (2001b), coloca os principais argumentos a favor do protecionismo como:

- I) Argumentos econômicos: enfatizam o papel da indústria nascente, pleito de proteção à indústria que opera sob condições de falhas de mercado destaca os efeitos positivos de externalidades gerados por estas medidas, salientam os ganhos que podem ser obtidos com medidas de proteção, ressaltam ainda às vantagens para a balança de pagamentos;
- II) Argumentos não-econômicos: frisam razões não-econômicas que envolvem a redistribuição da riqueza na direção dos mais vulneráveis ou grupos que detém o poder, defesa e/ou soberania nacional, medidas de segurança alimentar.

As barreiras postas ao comércio são resultados de medidas da política governamental ou de regulamentação que tem efeitos restritivos ao comércio internacional. As barreiras incluem: impostos e licenças sobre importações, quotas de importação, tarifas sobre importações, licenças de exportação, subsídios à exportação, barreiras não-tarifárias entre outras (MIRANDA et al., 2004).

A maioria das barreiras funciona consoante o mesmo princípio: imposição de algum tipo de custo no comércio que eleva o preço do produto transacionado. Economistas geralmente concordam que barreiras ao comércio restringem e pode ter efeitos negativos sobre a eficiência de uma economia, fato que pode ser explicado pela teoria da vantagem comparativa (MIRANDA, 2001b).

3.4.1 O Comércio Internacional de Carne bovina e a Importância do Brasil

A cadeia produtiva da carne bovina brasileira é expressiva, tem o segundo maior rebanho mundial, contudo é o maior a nível comercial e conseqüentemente o posto de maior exportador de carne bovina em volume (ANUALPEC, 2009). Apesar de solidamente

enraizado como produto de consumo diário, o comércio internacional desta *commoditie* apresenta grandes restrições e embargos comerciais.

Traçando uma linha temporal, nota-se que as exportações brasileiras do setor de carne bovina sofreram um revés no ano 1974, com o embargo de países europeus por causa da febre aftosa, que durou até o final da década de 80. Com esta pressão inicial e com as posteriores exigências, Tirado et al. (2008) mostra a importância da União Européia (UE) e dos Estados Unidos da América (EUA) para o estímulo à modernização da cadeia produtiva de carne bovina brasileira, já que as exigências destes importadores (os principais da época) não visavam unicamente baixos custos mas também a qualidade do produto e a segurança e sanidade das instalações e dos procedimentos operacionais.

Wilkinson (1993) descreve a década de 80 como a época da estagnação e até declínio, no consumo de carne bovina pelos países industrializados. Isso foi motivado pelo aumento no consumo de carne suína (basicamente na China), e um dinamismo maior no complexo avícola. Tais obstáculos contribuíram para a estagnação das exportações brasileiras em tal período.

A experiência dos anos 80 mostrou importância de continuidade e confiabilidade nos mercados internacionais. Wilkinson (1993) ainda menciona que na década de 80, os mercados domésticos dos países industrializados foram caracterizados por uma crescente sofisticação e segmentação, além da orientação para a incorporação de serviços, possivelmente ocasionada pelo aumento do consumo de refeições fora de casa. Especificamente, os EUA tiveram uma estratégia para os países do Cone Sul baseada em carnes cozidas enlatadas, com importação liberada. No eixo do Atlântico, o livre comércio multilateral também ficou prejudicado pelos acordos firmados pela UE, notoriamente pelo sistema de concessão de cotas - como a Hilton para carnes de alta qualidade.

Já na década de 90, as exportações brasileiras foram seriamente afetadas pelo contingenciamento na época do Plano Real e alguns mercados ainda não foram recuperados (TIRADO et al., 2008). Além disso, o Brasil perdeu *market share* neste período fundamentalmente por causa dos subsídios às exportações da UE e, sobretudo dos Estados Unidos, país que oferecia condições para o pagamento em até três anos (WILKINSON, 2005).

A UE, apesar de viabilizar uma segmentação produtiva por estado, tem uma política de importação de carne bovina dificultada (principalmente por medidas sanitárias e fitossanitárias, tarifas altas, quotas tarifárias e subsídios), mesmo o Brasil tendo privilégios tarifários por figurar no Sistema Geral de Preferências da UE. Os cortes de carne brasileira tidos como de interesse pela UE são os nobres (cortes específicos de traseiro), exportados dentro dos limites estabelecidos pela Cota Hilton. Além dessa, outros dois tipos de cotas de importação incidem sobre a carne bovina *in natura* no mercado europeu, sendo elas a Cota GATT e a Cota A&B (TIRADO et al., 2008).

A Cota Hilton é um sistema de compensação da UE a alguns países exportadores. Por esse sistema, os exportadores de carne bovina tida como de “primeira qualidade”, pelos índices estabelecidos pela própria UE, podem vender na Europa sem passar pelas travas tarifárias que valem para as carnes vendidas fora da cota. A taxa de importação pode atingir o valor de até 174% em adição sobre o valor transacionado da carne, cada país tem uma cota diferente, calculada de acordo com um histórico de venda no mercado europeu. Esta determinada cota exige carne especial de novilhos precoces, de até 30 meses de idade e 450 kg de peso vivo, sendo aproveitados apenas 8% do peso da carcaça dos novilhos (MIRANDA, 2001b).

Pelas regras em vigor, a chamada Cota Hilton permite a entrada de 58.100 toneladas de cortes bovinos nobres. Na partilha, a Argentina já tem uma cota de 28 mil toneladas, o Brasil é autorizado a vender 5.000 toneladas (com tarifa de 20% sobre o valor sendo

admissível excedente, tarifado em 12,8%, mais de 2.211 euros a 3.041 euros por tonelada), os EUA e Canadá, 11.500 toneladas, a Austrália, 7.000, o Uruguai, 6.300 e Nova Zelândia, 300 toneladas (IPEA, 2001; POLAQUINI et al., 2006).

A cota argentina é quase seis vezes maior que a do Brasil. São 28 mil toneladas anuais, vendidas a um preço que varia de US\$ 10 mil a US\$ 15 mil por tonelada, o dobro do que se paga pela carne fora da cota, que rendem a Argentina cerca de US\$ 300 milhões anualmente. Ter acesso ao mercado europeu foi o motivo que levou frigoríficos brasileiros a investir centenas de milhões de dólares na aquisição de empresas na Argentina e também no Uruguai. (REMEX, 2007).

Segundo Remex (2007), já no ano de 2007, o Consórcio de Exportadores de Carnes da Argentina, 5 frigoríficos estrangeiros detêm mais de 40% da Cota Hilton do país, que respondem também por 45% a 50% das exportações de carne argentina, que se aproxima da casa das 300 mil toneladas anuais, com faturamento acima de US\$ 700 milhões. São eles: o Swift (que pertence ao grupo brasileiro JBS), Finexcor e Carnes Pampeanas (controlados pela americana Cargill e Grupo JBS, respectivamente), AB&P e Quickfood (do grupo brasileiro Marfrig).

A cota GATT é também uma cota de carne especial, estabelecida pelo GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio), destinada à UE. Inclui outros cortes do quarto traseiro de qualidade não tão alta quanto os da cota Hilton, e é menos valorizada do que aquela, admite animais mais pesados, de até 480 kg. Surgiu na década de 1970, quando a Europa restringiu a importação de carne *in natura* congelada em 54.000 toneladas, com tarifa de 20% *ad valorem* sobre custo e frete mais valor de mercado da licença de importação (ao redor de 2 mil euros por tonelada). Há ainda as importações extra-cota, com tarifa de 12,8% *ad valorem*, mais taxa fixa de 3.034 euros por tonelada (REMEX, 2007).

Conforme Miranda e Motta (2001a), 80% dessa cota é dividida entre os importadores europeus, com o objetivo de premiar os importadores tradicionais, restando aos novos importadores à divisão do restante. A distribuição da cota ocorre por licenças de importação e as empresas podem comprar a carne bovina de qualquer país. Segundo análise dos atores acima citados, as cotas, de uma forma geral, resultaram na formação de um mercado secundário, sendo comum que os importadores, detentores das licenças, comercializarem-nas com outras empresas.

A Cota A&B foi reintroduzida na década de 1990 e incide sobre a carne congelada da indústria exportadora. O Brasil detém aproximadamente 5 mil toneladas, do total de 50 mil toneladas. Outro tipo de cota é a “Tarifa Completa”, na qual a quantidade é ilimitada, mas incide, em cada tonelada de carne, uma tarifa de US\$ 2.880 acrescida do imposto de importação (PEROBELLI; SCHOUCHANA, 2000).

No comércio mundial de carne bovina, é interessante observar segundo Perobelli (2000), que a baixa taxa de transações é ocasionada por motivo do elevado protecionismo e a problemas de ordem sanitária. Tal sanção é extremamente relevante haja vista que alguns dos maiores importadores de carne bovina, conforme visualizado no Gráfico 01 (sendo o ano de 2008 uma prévia e o ano de 2009 uma projeção), apresentam fortes barreiras protecionismo (USDA, 2009).

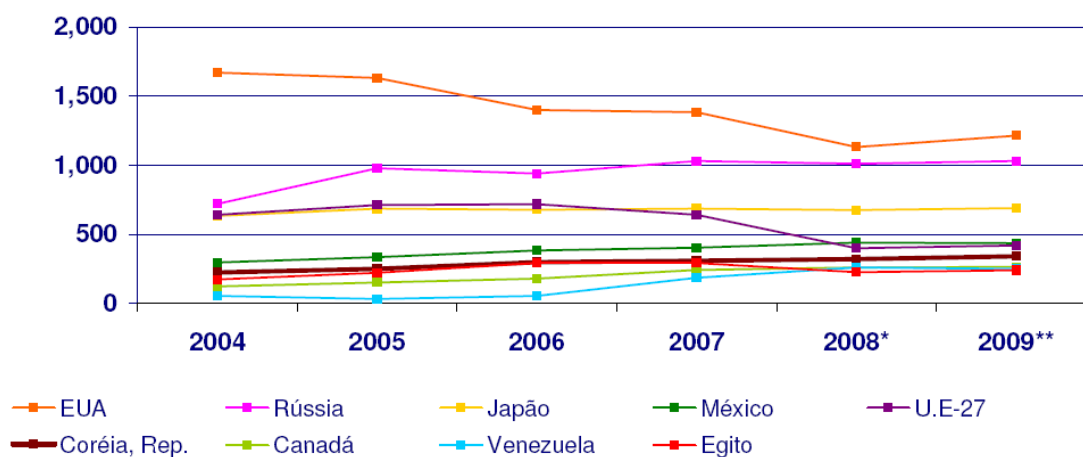


Gráfico 01. Maiores importadores de carne bovina (em mil toneladas).
 Fonte: USDA (2009).

Nota-se que nos últimos cinco anos, os EUA tiveram uma expressiva queda na importação seguida quase que na mesma proporção pela UE, contrastando com a Rússia e Venezuela que elevaram seus percentuais de importação. Japão, México, República da Coreia, Canadá e Egito, mostram-se constantes a respeito do volume total de importação.

Por sua vez, o Gráfico 02 mostra que a partir do ano de 2004 as exportações brasileiras de carne bovina tiveram uma forte crescimento, enquanto as exportações em termos globais foram de estabilidade no mercado internacional, com exceção da Índia, que implementou um considerável crescimento, justificado pela remodelação religiosa a respeito do bovino de sexo masculino e dos EUA, que reestruturaram seu sistema de produção (que havia sido drasticamente prejudicado pela doença da vaca louca no ano de 2003).

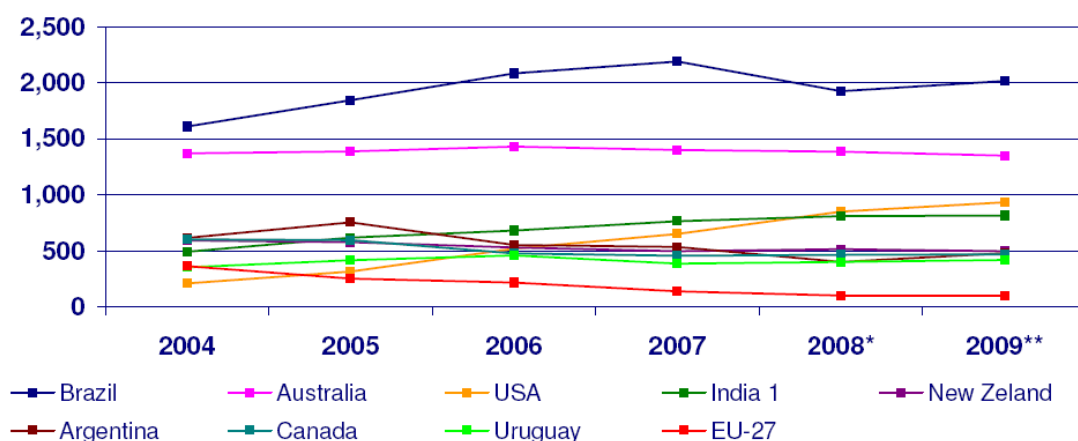


Gráfico 02. Maiores exportadores carne bovina (em mil toneladas).
Fonte: USDA (2009).

No ano de 2005, rompendo com o modelo de negócios predominante, o Brasil aumentou expressivamente o volume de exportação de bovinos vivos, 42.259 toneladas, principalmente para o Líbano, responsável pela compra de 41.323 toneladas para realizarem o abate desses animais segundo critérios religiosos (TIRADO et al., 2008). A seqüência de fatos mostra que a decisão de 2005 em diversificar modalidades de negócios e parceiros foi ampliada a outras esferas e é expressa na Tabela 01, onde nota-se o alto volume do mercado Russo e a seqüência de importadores: Hong Kong, Venezuela, Irã e EUA, como os 5 maiores importadores do produto brasileiro.

DESTINO	VALOR	PESO LÍQUIDO (kg)
RUSSIA,FED.DA	1.476.203.580	391.299.561
HONG KONG	488.277.438	162.303.302
VENEZUELA	418.415.142	96.901.521
IRA REP.ISL.DO	322.835.888	81.202.443
ESTADOS UNIDOS	303.688.262	53.647.810
EGITO	236.168.449	77.854.397
REINO UNIDO	220.785.828	56.023.454
PAISES BAIXOS	169.848.039	27.613.694
ARGELIA	165.299.597	48.432.427
ITALIA	145.712.531	23.565.299
ISRAEL	140.487.695	34.601.406
ARABIA SAUDITA	138.758.861	38.345.599
UCRANIA	117.547.694	30.418.985

LIBANO	91.953.389	21.155.182
ANGOLA	89.398.972	23.448.166
LIBIA	88.713.203	25.367.406
EMIR.ARABES UN.	63.364.144	14.455.657
ALEMANHA	53.268.117	8.245.733
FILIPINAS	43.961.380	15.235.691
CINGAPURA	34.608.601	9.151.690

Tabela 01. Brasil – Vinte principais destinos das exportações brasileiras de carne bovina em 2008.

Fonte: MAPA (2009b).

Além deste novo posicionamento internacional, o crescimento das exportações deve-se ao aumento do preço da carne bovina *in natura* em 5% até o ano de 2006, enquanto que, a carne avícola e a suína *in natura*, apresentaram elevação no preço em 17% e 22,6%, respectivamente (MAPA, 2009a).

Entende-se então, que com a globalização, parte da indústria de carne bovina passa a exigir padrões internacionais para o desenvolvimento. O que pode ficar evidente com o levantamento das imposições ao comércio internacional desta *commodity*, é que sabiamente as organizações brasileiras direcionaram esforços e orientaram-se a novos mercados, e é função de um destes novos mercados que debruça a atual pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento da Pesquisa

Segundo Malhotra (2001), há dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa tem por objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações. As informações necessárias são claramente definidas, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa. A análise dos dados é estatística, são feitas constatações conclusivas, usadas como dados para tomadas de decisão. Tem o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo. Este tipo de método não será utilizado pela presente pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de prover critérios e compreensão. As informações necessárias são pré-estabelecidas de acordo com o referencial teórico, neste caso a NEI/ECT e a vertente econômica da teoria da internacionalização de empresas. O processo de pesquisa qualitativa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e normalmente não representativa, a análise dos dados primários é qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

Para este estudo, foi escolhido o método de estudo múltiplo de casos, por considerar que atende a diversas características desta pesquisa proposta por Yin (2001), como o fato de se tratar de um estudo exploratório qualitativo; o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo; o fato de estar-se analisando um processo (fenômeno em curso); a análise de inúmeras variáveis; e a natureza do problema ser adequada ao uso do método.

Segundo Yin (2001), o estudo múltiplo de casos é um dos modos mais recomendáveis, quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de “como” e “por que”, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo. O autor ainda, afirma ser o estudo de caso o método de investigação adequado, caso não seja possível fazer a distinção perfeita entre o fenômeno e o contexto em que o mesmo ocorre. Segundo ele, o método se constitui em uma abordagem ideal quando as perguntas envolvem causas e formas de ocorrência dos fatos, quando o pesquisador não é capaz de controlar os eventos e quando se trata de um fenômeno em curso.

Yin (2001) considera algumas circunstâncias em que o estudo de múltiplo casos é apropriado: quando representa um caso crítico para testar (confirmar, desafiar, expandir) uma teoria bem formulada; quando se trata de um caso extremo ou singular, que vale a pena documentar ou, ainda, quando é um caso revelatório que oferece a oportunidade de observar e examinar um fenômeno previamente inacessível à uma investigação quantitativa. É o mais adequado para analisar processos e se a situação investigada incluir inúmeras variáveis, sendo as relações entre elas complexa.

O estudo de caso apresenta como vantagem, a grande profundidade com que permite explorar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros. Vasconcellos (2008) menciona que, em se tratando do estudo dos fatores que levaram à internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativas percepções, uma vez que a literatura sobre o tema é ainda pouco consolidada e esclarecedora.

Deste modo, o presente trabalho classifica-se como um estudo múltiplo de casos e, quanto à natureza das variáveis, como qualitativa. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento essencial. Esse tipo de estudo demanda contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Deste modo, não procurando enumerar ou medir os eventos estudados,

nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, mas sim buscando compreender o fenômeno de maneira contextualizada, através de uma análise em perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Dentro do estudo múltiplo de casos, elegeu-se uma amostra de quatro agroindústrias frigoríficas brasileiras, escolhidas por acessibilidade, atuantes no mercado russo de carne bovina (de acordo com a população enumerada pelo MAPA (2009c), para ser o foco do presente estudo. Este número foi escolhido por oferecer condições para elucidar o problema de interesse e possibilitar o cruzamento de dados.

4.1.1 Protocolo de Estudo de Caso

A realização de um protocolo de estudo de caso segundo Yin (2001, p. 92) é “essencial se estiver utilizando de um estudo de casos múltiplos (...) e é uma das táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso (...) para orientar o pesquisador ao realizar o estudo de caso”. Segundo o autor, o protocolo de estudo de caso deve apresentar as seguintes seções: visão geral do projeto de estudo de caso; procedimentos de campo; questões do estudo de caso; e, um guia para o relatório do estudo de caso.

4.1.2 Estudo Multi-caso

A pesquisa de estudo de caso inclui tanto o caso único quanto casos múltiplos (YIN, 2001). Neste trabalho, foi realizado um estudo de casos múltiplos, que segue uma lógica de replicação e não de amostragem. Yin (2001) ainda ressalta que cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação, seguindo a lógica da replicação

onde deve-se considerar o estudo multi-caso como um estudo com experimentos múltiplos, assim como mostra a Figura 01.

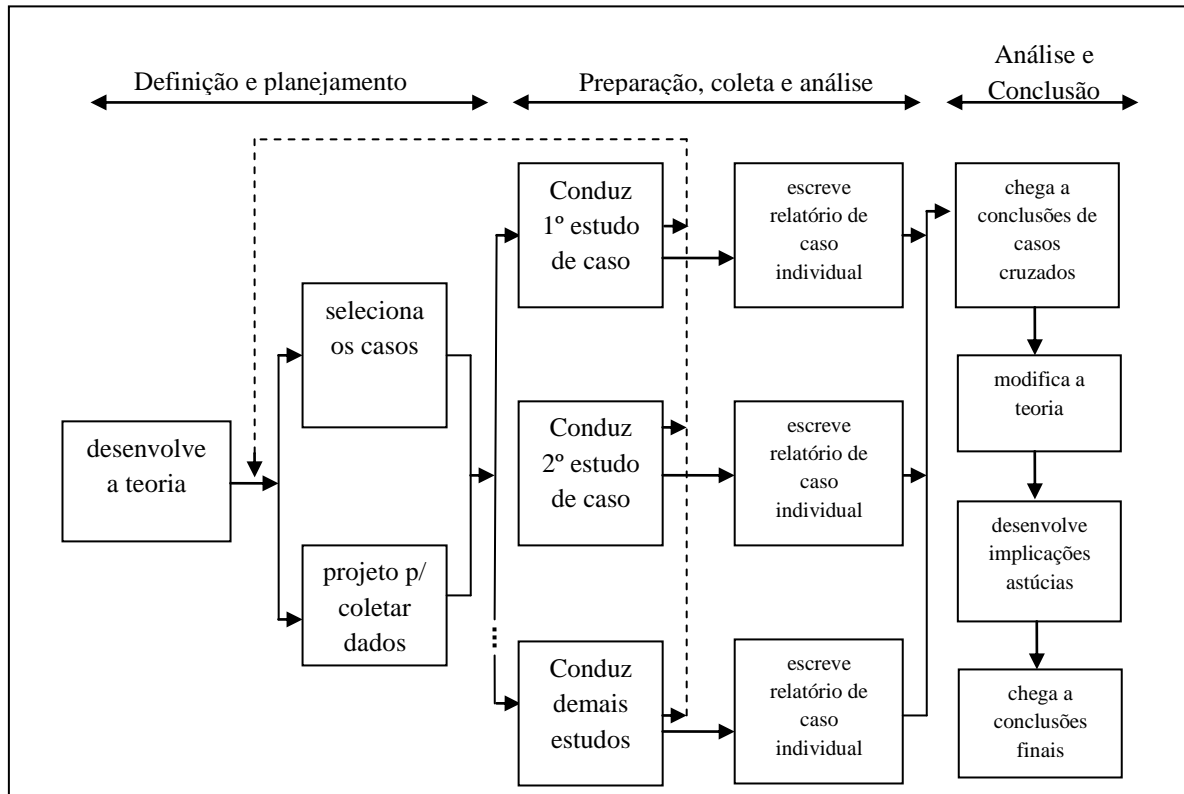


Figura 01: Método de estudo de caso.
 Fonte: adaptado de Yin (2001).

O estudo multi-caso somente tem lógica quando os casos selecionados prevêem resultados semelhantes (uma replicação literal) ou resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica) (YIN 2001). A ótica de conduta fica muito clara na Figura 01, onde se tem três etapas, sendo: a) definição e planejamento da pesquisa; b) preparação, coleta e análise dos dados levantados; c) conclusão individuais e cruzadas. Com base na Figura 01 cumpriu-se todas as etapas propostas por Yin (2001).

4.2 Técnicas de Pesquisa

As entrevistas foram realizadas em duas partes, a primeira dizia respeito à esfera pública que ampara o comércio internacional de carne bovina brasileira e a segunda dirigida a organizações frigoríficas brasileiras, que mantém nível de transação com o mercado russo de carne bovina.

4.2.1 Ambiente Institucional Brasileiro

A entrevista direcionada ao Ambiente Institucional Brasileiro, esfera pública que ampara o comércio internacional de carne bovina brasileira, foi no dia 22 de junho com o Coordenador da Secretaria de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A entrevista foi realizada no próprio Ministério e transcorreu de maneira formal e seqüenciada por um roteiro de entrevista (Apêndice A), construído em função da teoria escolhida para visualização de um objetivo específico desta dissertação.

O roteiro de entrevista apresenta três recortes, inicialmente foram estruturados temas principais que possibilitassem a identificação das características do ambiente institucional do comércio de carne bovina entre Brasil e Rússia. Na seqüência, derivaram-se os temas principais em perguntas específicas a respeito do tema em questão e na terceira coluna encontra-se um campo vago para perguntas espontâneas que surgiriam, assim como Carvalho (2003) utilizou em um estudo semelhante.

Colheram-se dados secundários que ajudassem a explicar e comprovar os dados primários realizado nesta esfera, haja vista que a mesma entrevista não foi aplicada em órgãos institucionais russos em território brasileiro, por indisponibilidade dos mesmos.

4.2.2 Organizações Frigoríficas Brasileiras

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quatro organizações frigoríficas brasileiras que mantêm atividades direcionadas ao mercado russo de carne bovina. Esta entrevista foi aplicada presencialmente entre os dias 09 a 17 de setembro, e direcionadas de modo que o entrevistador identificasse a atual situação da organização e o início do processo de internacionalização das firmas frigoríficas em questão. Tomando conhecimento das características das transações internacionais utilizadas no mercado russo, visualizando assim as configurações de transação decorrentes. As entrevistas aconteceram de maneira formal, seguindo um roteiro simples de apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa, na segunda etapa se tinha o questionamento sobre os temas específicos através da entrevista semi-estruturada assim como prega Miles e Huberman (1994).

Os dados secundários ou pesquisa bibliográfica foram levantados com o objetivo de agregar conhecimento teórico e formar um corpo estrutural analítico, a fim de discorrer a respeito de um tema tão complexo e emergente na literatura científica solidificando os argumentos e dando credibilidade aos resultados obtidos.

Algumas questões foram observadas antes que se procedesse ao levantamento bibliográfico. Devido ao avanço e democratização da tecnologia da informação muitas informações bibliográficas são questionadas e até mesmo perdem credibilidade e significado real. Flick (2004) indica uma série de questões que devem ser levantadas antes de se utilizar um documento como fonte de informação, aqui seguidas, que são:

- Onde foi feito?
- Quando foi escrito?
- É um documento válido?

- Quem foi o autor?
- O documento pode ser aceito como verdadeiro?
- Houve imparcialidade na coleta de dados ou teria algum interesse em determinado resultado?
- Quais foram às técnicas empregadas para produzi-lo?
- Como se realizou a coleta de dados?
- Como foi a análise dos dados colhidos?

Assim, assegurou-se um levantamento bibliográfico sobre os dados existentes que auxiliassem na análise das estratégias utilizadas pelos frigoríficos brasileiros na internacionalização de seu negócio, utilizando principalmente conhecimento formalizado em forma de artigos, livros e demais documentos científicos e institucionais.

4.2.3 Pré-teste

Após a elaboração de um questionário, Yin (2001) ressalta a necessidade de o testar antes da utilização. Este pré-teste foi aplicado mais de uma vez, tendo em vista o aprimoramento e o aumento de sua validade. Sua aplicação seguiu as normas de Miles e Huberman (1994), em função das populações de características semelhantes ao estudo, mas em hipótese alguma naquela que será alvo do estudo. Yin (2001) coloca que o pré-teste serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- Operacionalidade: vocábulo acessível e significado claro.

O pré-teste permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados. O pré-teste da entrevista e as modificações necessárias foram realizadas entre 15 de maio e 15 de junho, sendo passado pela averiguação e sugestão de complementação de cinco especialistas de reconhecido respaldo acadêmico, correspondentes como:

- Um doutor especializado em Comércio Internacional;
- Uma doutora especializada em Internacionalização;
- Um doutor especializado em Rússia;
- Um mestre especializado em Carne Bovina; e
- Um doutor especializado em Construção de Questionários.

Após a incorporação das sugestões dadas, o questionário foi testado em uma empresa frigorífica de carne bovina que mantinha processo de internacionalização de seu negócio com foco no mercado russo, ou seja, uma organização com semelhança às estudadas, mas fora do ciclo do estudo final.


4.3 Análise dos Dados

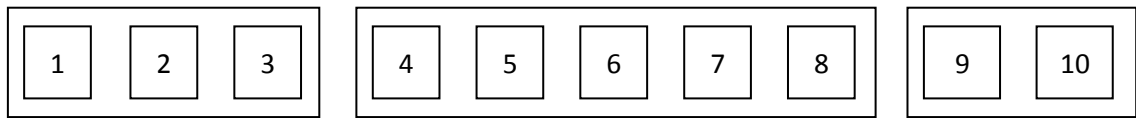
A análise dos dados foi feita de modo qualitativo, que é descrita por Miles e Huberman (1994) como correspondente a questões particulares de fenômenos. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Flick (2004) auxilia na análise de dados qualitativos dando dimensão no caráter das relevâncias não quantificáveis e na necessidade de uma sólida construção teórica, que possa derivar em uma adequada leitura das variáveis que emergem de uma situação de interesse em estudos. Neste estudo, foi dada ênfase maior à visualização dos resultados por meio de figuras, optou-se pela metodologia de Representação Gráfica formulada pelo professor José Márcio Carvalho (2005b), onde se tem o objetivo de simplificar e melhorar a compreensão do estudo do limite organizacional, especificamente, no nível de internacionalização no mercado russo de carne bovina.


A construção da representação gráfica de acordo com Carvalho (2005b) está baseada em quatro procedimentos, que serão aqui utilizados em um exemplo hipotético, para ilustração do método de representação. O primeiro passo da Representação Gráfica é ilustrar cada atividade técnica principal que está presente na seqüência de produção e distribuição, desde a origem do produto na firma de início do foco do estudo até a ultima firma estudada. Estas atividades são representadas por números inseridos dentro de caixas. Usando neste caso, um produto que necessitou de dez atividades distintas para ser produzido poderia ser representado pela seqüência:

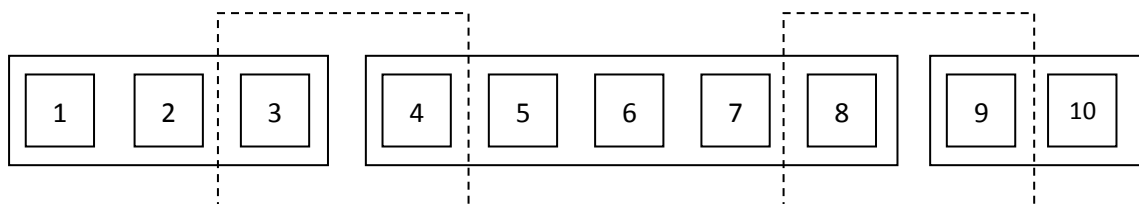


O segundo passo é representar as organizações que detêm a posse da propriedade do produto em questão. Este passo pode indicar quais organizações estão executando as atividades técnicas do ciclo do produto. É possível, então, representar cada organização por um retângulo  que simula um grupo de atividades técnicas, correspondente às atividades executadas pela organização em questão. No exemplo hipotético, é possível ter a configuração abaixo:



Neste exemplo hipotético, a organização representada pelo retângulo no extremo esquerdo traz uma idéia que esta é relacionada ao estágio de produção. O retângulo do meio da figura indica que uma empresa está desenvolvendo atividades de logística e distribuição dos produtos. Finalmente, o retângulo do lado direito da figura sugere que a organização está sendo responsável pelos estágios finais de distribuição e varejo do produto. A visualização das atividades seqüentes ou antecessoras as da organização focal são importantes para a sua situação, pois com isto ela pode avaliar a possibilidade de internalização ou não de atividades, chamada assim de integração vertical (AZEVEDO, 1996). Isso acontece quando uma organização entra nas atividades de incumbência da sua fornecedora ou cliente.

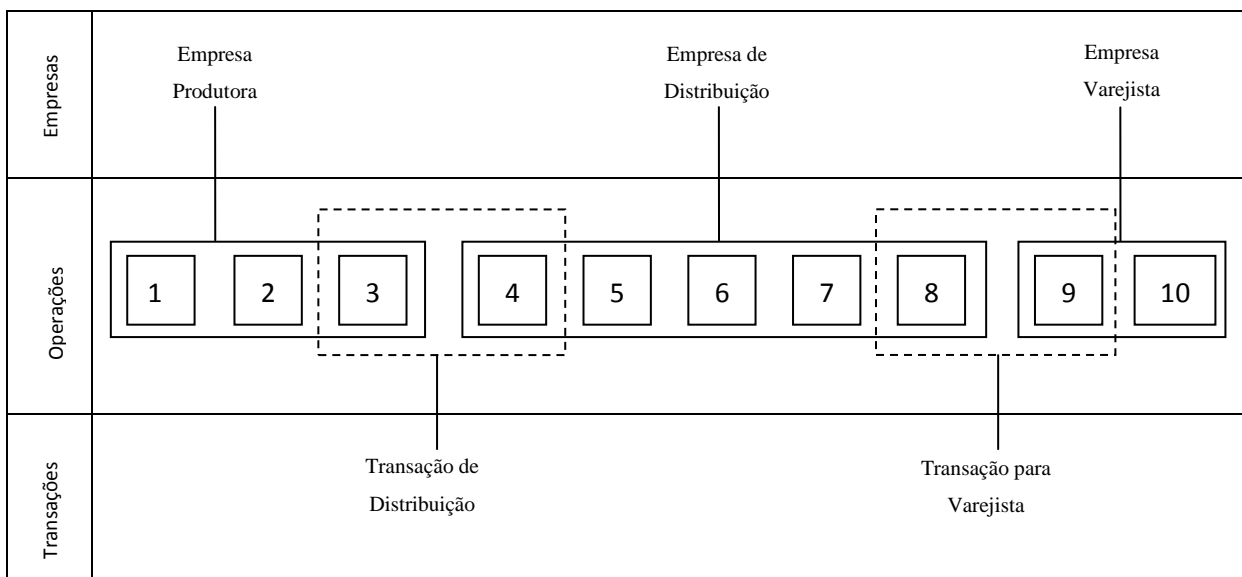
O terceiro passo da Representação Gráfica é a ilustração do tipo de transação, mais precisamente, as operações de comércio no ciclo do produto. Aqui, as operações de compra e venda, estão representadas por um retângulo  de linhas pontilhadas. Seguindo a ilustração, é possível ver que estão acontecendo dois tipos de transação ao longo do ciclo do produto hipotético.



O estágio final da Representação Gráfica é criar uma estrutura capaz de identificar cada elemento da ilustração visual. Neste caso, a estrutura é dividida em três níveis, como segue:

Empresas	
Operações	
Transações	

A seção superior da estrutura é um espaço destinado a identificar as organizações presentes no comércio do produto. A seção do meio é reservada para ilustração do arranjo de transação. Finalmente, a seção inferior cria um espaço para a identificação dos tipos de transações. Tendo assim:



5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 Características institucionais que envolvem o comércio de carne bovina entre Brasil e Rússia

A Rússia é o maior país em extensão geográfica e conta com uma população de pouco mais de 140 milhões de habitantes. Seu PIB no ano de 2007 foi de US\$ 1,8 trilhão, gerando uma divisão *per capita* de US\$ 12.546, sendo este, cerca de 50% superior ao brasileiro (US\$8.300) (IMF, 2009). A Rússia é consagrada uma das grandes exportadoras de petróleo e seus derivados; em contra partida, é a quarta maior importadora de produtos do agronegócio, e o Brasil teve a participação com a parcela de 12,6% destas referidas transações no ano de 2007 (IMF, 2009).

O comércio entre Brasil e Rússia triplicou em cinco anos; para se ter noção do vertiginoso aumento, as exportações brasileiras saíram de US\$ 1,5 bilhões no ano de 2003 para US\$ 4,7 bilhões em 2008. Na outra mão, as importações brasileiras também vêm crescendo acentuadamente, saindo de US\$ 555 milhões para US\$ 3,3 bilhões, no mesmo espaço de tempo (SECEX, 2009).

A pauta de exportações brasileiras para a Rússia possui 70% de sua concentração baseada em três produtos: carne bovina *in natura* (US\$ 1,4 bilhão), açúcar bruto (US\$ 1,1 bilhão) e carne suína *in natura* (US\$ 735 milhões) (SECEX, 2009). Percebe-se, então, a importância do mercado russo para as exportações do complexo brasileiro de carnes. A Rússia foi, no ano de 2008, a maior importadora de carne *in natura* de aves e a segunda de carne *in natura* bovina e suína a nível global (MAPA, 2009a). Especificamente a respeito da carne bovina, o que chama atenção no caso da Rússia, é o crescimento apresentado nos últimos anos, como mostra o Gráfico 03, que expressa o comércio de carne bovina brasileira com os dez principais compradores atuais em função da evolução do comércio nos últimos dez anos.

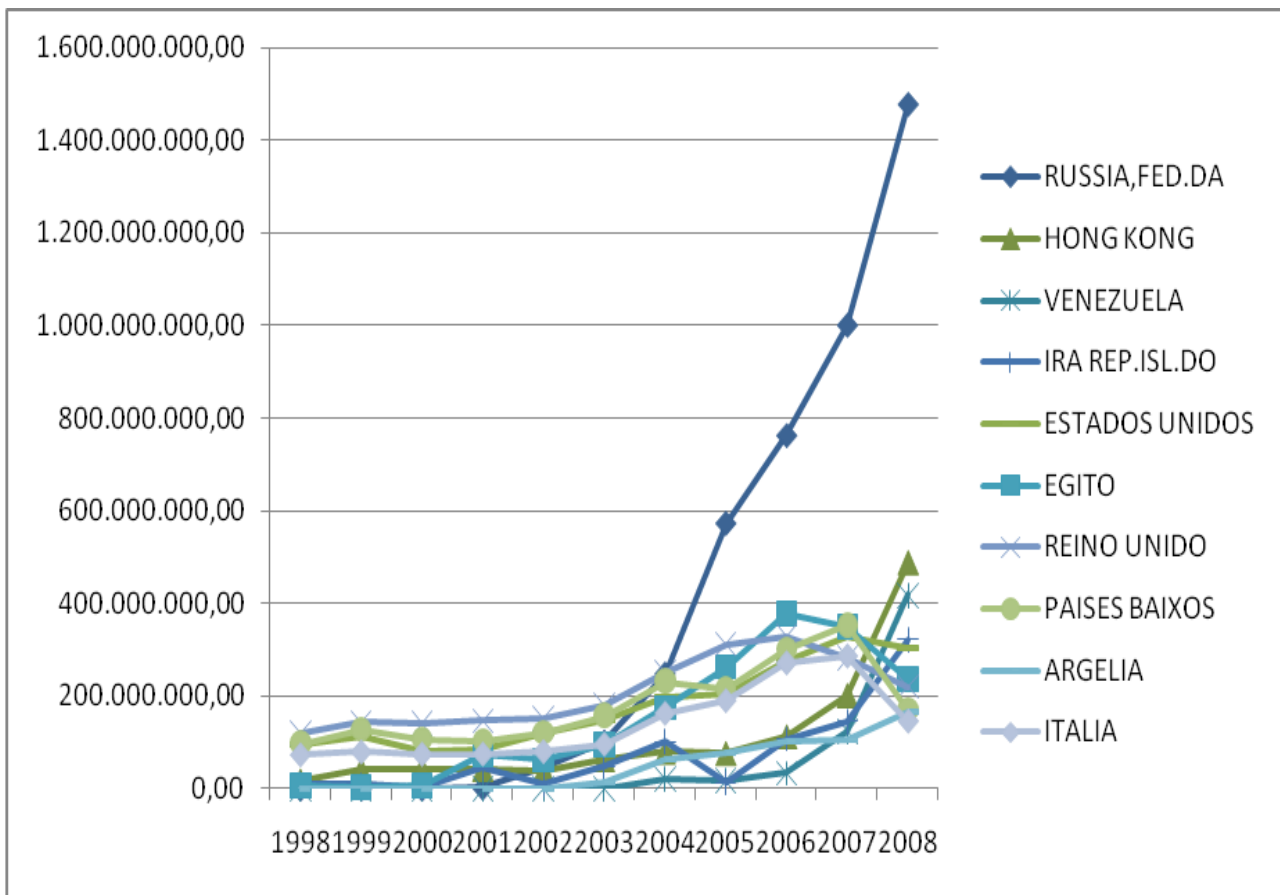


Gráfico 03. Evolução do comércio dos atuais maiores importadores (em valor US\$) de carne bovina brasileira.
 Fonte: Adaptado de MAPA (2009b).

Nota-se não apenas o expressivo volume das exportações desta *commodity*, mas também o seu rápido incremento, sendo quase três vezes o valor da exportação com destino ao segundo maior importador. Quando se compara com a estabilidade das importações russas a nível global do Gráfico 01 (página 34), pode-se perceber que as exportações brasileiras não foram ocasionadas por elevações das importações russas, e sim pela tomada de mercado de outros fornecedores. Em grande parte da União Européia, como mostra o Gráfico 04, baseado em todas as importações realizadas pela Rússia no período dos últimos 06 anos.

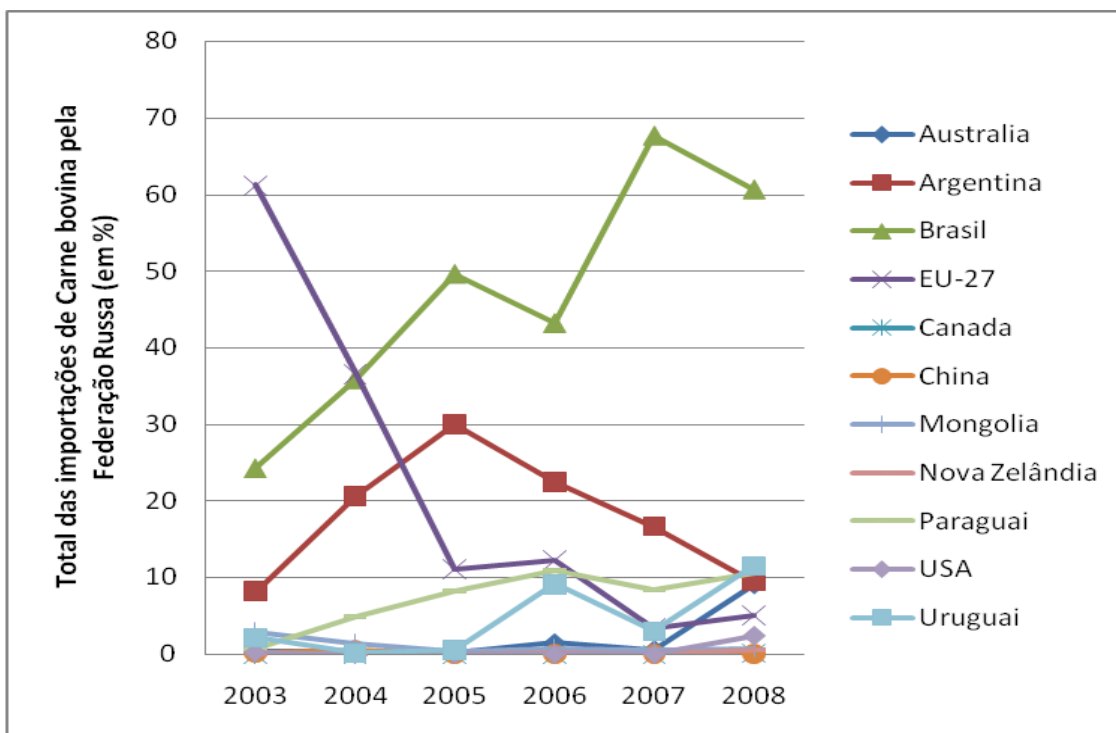


Gráfico 04: Divisão (em %) das importações de carne bovina pela Federação Russa entre os anos de 2003 - 2008.

Fonte: Adaptado do Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2009.

O MAPA (2009a) mostra que o Brasil teve em 2008, 30,9% do comércio mundial de carne bovina sob sua tutela, contudo a participação no mercado russo, em específico, foi muito mais expressiva, com um total de aproximadamente 61% no mesmo ano. Ainda ilustrando a pauta de exportação de carne bovina brasileira, tem-se a visualização da Tabela 02, onde podemos enxergar que o histórico de exportações tem início apenas em 2001, com uma tímida participação, cerca de dois milhões de dólares. Crescendo a um patamar de quase US\$ 1,5 bilhões, tendo uma variação positiva, nestes sete anos de histórico comercial de aproximadamente 700%.

Esta situação acaba instigando ainda mais os questionamentos a respeito das características do ambiente institucional do comércio de carne bovina no eixo Brasil-Rússia. Com base no papel do ambiente institucional (NORTH, 1990; NORTH, 1991; HALL e SOSKICE, 2001), nos entraves e nuances do comércio internacional (HELLER, 1978), tendo como objeto investigativo o comércio internacional de carne bovina (MIRANDA, 2001b;

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DESTINO	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)	Valor (US\$)
RUSSIA,FED.DA	0	0	0	2.222.542	46.150.356	101.888.578	248.401.885	572.971.208	762.135.551	1.000.093.039	1.476.203.580
HONG KONG	16.501.336	40.487.473	42.872.482	41.256.601	39.478.902	62.916.233	78.597.252	75.878.382	112.078.787	201.220.840	488.277.438
VENEZUELA	0	15.750	83.784	898.462	1.551.262	649.997	21.941.243	19.276.730	33.733.148	124.633.729	418.415.142
IRA REP.ISL.DO	10.076.065	8.369.115	2.518.518	43.600.642	11.078.829	48.349.622	102.073.304	11.836.658	107.233.923	145.227.580	322.835.888
EUA	97.493.896	112.058.359	81.784.776	87.039.886	121.012.948	150.644.793	198.483.037	207.329.071	276.692.284	329.655.633	303.688.262
EGITO	7.694.567	2.652.839	5.835.726	72.780.949	61.970.007	95.023.124	174.503.139	261.845.799	377.015.461	348.391.539	236.168.449
REINO UNIDO	119.912.446	143.959.844	140.796.833	147.058.113	151.326.320	181.368.935	250.239.649	312.342.409	329.481.027	282.004.086	220.785.828
PAISES BAIXOS	96.503.112	126.691.963	106.786.252	102.612.345	121.089.476	157.354.951	231.415.174	216.527.088	301.080.555	353.133.136	169.848.039
ARGELIA	0	0	31.410	0	0	12.954.071	61.745.639	75.860.942	101.971.303	106.016.945	165.299.597
ITALIA	73.041.516	79.163.395	74.186.922	74.655.514	79.994.167	95.849.491	162.609.770	190.021.542	271.450.286	286.134.387	145.712.531

Tabela 02. Evolução do comércio dos atuais maiores importadores (em valor US\$) de carne bovina brasileira.

Fonte: Adaptado de MAPA (2009b).

MIRANDA et al., 2004; TIRADO et al., 2008), tornou-se necessário conhecer as nuances que permeiam as relações comerciais entre Brasil e Rússia.

Apesar do grande incremento evidenciado no Gráfico 04 e Tabela 02, o MAPA na entrevista realizada no dia 22 de junho, deixa claro que o comércio de carne bovina com a Rússia não é estável. Existe um dado qualitativo que afeta totalmente a estabilidade, ou seja, a existência de cotas. A definição, direcionamento ou redirecionamento das cotas de importação de carne bovina, realizado unilateralmente pelo Ministério de Desenvolvimento Econômico Russo, gera instabilidade institucional que pode afetar diretamente as exportações brasileiras (apesar disto não ter ocorrido). Buckley e Casson (1976) apontam que fatores da nação, especialmente políticas governamentais e relações institucionais, podem gerar atitudes de internacionalização pelo fator de redução dos custos de transação, sobretudo a respeito de incertezas.

Tirado et al. (2008), em um trabalho específico direcionado aos entraves enfrentados pela carne bovina brasileira, chega a apontar vantagens que fizeram o Brasil alavancar suas exportações. No caso específico da Rússia, nota-se que a combinação de dois fatores macro ambientais foram de extrema importância para o fenômeno do presente caso de estudo.

O principal aspecto impulsionador foi o sanitário, em especial a encefalopatia espongiforme bovina - BSE (doença da vaca louca) (WTO, 2009), que entre 2001 e 2004 abriu o mercado mundial para o Brasil (TIRADO et al., 2008) e a liderança mundial de custos (baixo custo de produção em relação os maiores concorrentes: Austrália, Nova Zelândia, Canadá e Argentina) (ANUALPEC, 2009).

O que chama a atenção, é que apesar do alto volume importado do Brasil, este não possui uma cota específica na pauta de importações da Rússia, assim como mostra a Tabela 03. Os países que apresentam cotas fixas são apenas União Européia (UE),

Estados Unidos da América (USA) e Paraguai, cabendo a todos os demais países interessados em exportar à Rússia, a cota nomeada de Outros. Isto se deve ao fato da União Européia ter mantido acordos bilaterais que dão suporte institucional (representatividade em cotas) e a sua sustentação até o ano de 2004 ter mantido o posto de maior exportadora de carne bovina para o mercado russo.

Carne bovina	Cotas de 2008		Cotas divulgadas para 2009		Acordo Brasil/Rússia para 2009	
	Resfriada	Congelada	Resfriada	Congelada	Resfriada	Congelada
Total	28.900	445.000	29.500	450.000	29.500	450.000
UE	28.400	351.600	29.000	355.500	29.000	355.500
EUA	-	18.300	-	18.500	-	18.500
Paraguai	-	3.000	-	3.000	-	3.000
Outros	500	72.100	500	73.000	500	73.000

Tabela 03: Regime de cotas de importação de carne bovina pela Federação Russa (em toneladas).

Fonte: Adaptado do Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2009.

A justificativa encontrada na presente pesquisa é respaldada no documento do Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa (2009), intitulado Revisão da lei Rossiyskoy, onde mostra que o Brasil tem se aproveitado de quotas não preenchidas pela União Européia e Estados Unidos. Como mostra a Tabela 04, que retrata a cota Outros e a participação Brasileira.

		Carne Bovina (em toneladas)	
		Resfriada	Congelada
2006	Cota	500	70.400
	Exportação	58	447.938
	Participação	12%	636%
2007	Cota	500	71.300
	Exportação	125	318.198
	Participação	25%	446%
2008	Cota	500	72.100
	Exportação	59,6	382.610
	Participação	12%	531%

Tabela 04: Extrapolação das cotas de importação de carne bovina da Federação Russa pelo Brasil.
 Fonte: Compilação entre o Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa (2009) e MAPA (2009).

O não preenchimento das cotas destinadas à UE e aos USA, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Econômico Russo (2009), dizem respeito a um fato em especial, a encefalopatia espongiforme bovina - BSE (doença da vaca louca). Esta zoonose deu conseqüência a dois fatos:

- I) Redução da oferta pelos países que possuem cotas, acarretada a partir do ano de 2002, com o aparecimento da enfermidade em países tradicionalmente produtores de carne bovina na UE e posteriormente nos USA; e
- II) Segurança alimentar, o governo russo tomou medidas para garantir a segurança alimentar de seu país e começou a redirecionar as cotas de carne bovina correspondente aos USA e a UE (Ministério do Desenvolvimento Econômico Russo, 2009).

Deste modo, o Brasil, tímido participante até o ano de 2003, tornou-se foco de organizações que anteriormente atuavam no eixo UE-Rússia e USA-Rússia. O fato que

remete a este reposicionamento de transações direcionando os esforços para o comércio com o Brasil, de acordo com MAPA (em entrevista), em uma visão macro-institucional, toma patamares de solução, para pronto atendimento, às duas variáveis anteriormente mencionadas que forçaram o governo russo a redirecionar suas cotas comerciais de importação. Em suma, como mostra o Anualpec (2009), o Brasil é considerado um país livre desta enfermidade e é também reconhecidamente o maior exportador do referido produto a nível global.

Esta nova situação, alavancada pelo governo da Federação Russa, acabou reconhecendo e inserindo um novo jogador neste cenário, o Brasil. Com esta nova conjuntura, o MAPA pressionado pela ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne) acabou estreitando os laços institucionais, com interesse de chegar a um denominador comum a respeito à regulamentação e normatização, para este caso específico, com o Ministério do Desenvolvimento Econômico Russo e a Associação da Indústria de Carne na Rússia (ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNE, 2009).

Os resultados, obtidos por meio de entrevista com o MAPA (campo das barreiras ao comércio), foram, sobretudo no campo da normatização de zoonoses (em nível de graus de gravidade) e no reconhecimento de territórios de produção pelos Russos. Sendo que, o grau de gravidade de zoonoses, nada mais é que uma escala de doenças que reconhecem a incidência de doenças bovinas e a sua gravidade em relação à transmissão humana (segurança alimentar) e a propagação a transmissão animal.

Já o reconhecimento de territórios de produção, diz respeito ao próprio reconhecimento de diferentes territórios de produção dentro do Brasil, possibilitando que, mesmo com uma doença tida como de alta gravidade (que impõem a restrição de exportação), a ressalva fosse feita apenas ao estado proveniente da infestação. As

discussões a respeito de zoonoses são bilaterais e realizadas semestralmente, primeiro semestre no Brasil e segundo semestre na Rússia, apenas em esfera pública (integrantes da iniciativa privada são vetados por pressão russa, apesar da discordância da parte brasileira).

No tocante aos frigoríficos, o que rege a possibilidade de exportação de plantas frigoríficas brasileiras é a Lista Geral de Habilitação para Rússia (MAPA, 2009c). Esta lista é revista anualmente para inclusão e exclusão de plantas de produção em função das normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura Russa. Ainda tratando de organizações brasileiras, o MAPA, em entrevista (campo Ambiente de Negócios), deixa claro que a principal vantagem para organizações brasileiras que atuam no setor de carne bovina, é o volume de importação do mercado Russo, contudo, este volume acaba implementando um dinamismo mais agressivo que rotas comerciais com um menor volume comercial.

A respeito das cotas e tarifas, o próprio MAPA reconhece que tem baixa participação nestas especificações e comumente é tomador da posição formada pelo Ministério do Desenvolvimento Econômico Russo. As tarifas estão explicitadas na Tabela 05, e mostram que os acordos feitos com o Brasil, apresentam tarifas superiores às divulgadas em 2009.

Carne Bovina	Tarifas em 2008		Tarifas divulgadas em 2009		Acordo tarifário Brasil/Rússia em 2009	
	Resfriada	Congelada	Resfriada	Congelada	Resfriada	Congelada
Intra-cota	15% (≥ € 200/t)	15% (≥ € 150/t)	15% (≥ € 200/t)	15% (≥ € 150/t)	15% (≥ € 200/t)	15% (≥ € 150/t)
Extra-cota	30% (≥ € 300/t)	30% (≥ € 300/t)	30% (≥ € 300/t)	30% (≥ € 300/t)	40% (≥ € 530/t)	40% (≥ € 400/t)

Tabela 05: Regime tarifário e extrapolação das cotas de importação de carne bovina da Federação Russa pelo Brasil.

Fonte: Compilação entre o Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa (2009) e MAPA (2009).

O MAPA (dados de pesquisa), explica que esta tarifa sobressalente aplicada ao Brasil, diz respeito ao privilégio no redirecionamento de cotas de outros países, que muitas vezes é articulada pela Associação da Indústria de Carnes Russa junto ao próprio ministério. Deste modo, os atores envolvidos nas transações internacionais de carne bovina com destino a Rússia, acabaram tomando outra direção e entraram na rota de comércio com o Brasil.

Thomé, Carvalho e Leitão (2009) enumeram os atores comerciais envolvidos nas transações de carne bovina brasileira com o mercado russo em seis, assim denominados: empresa frigorífica brasileira, *broker*, *trading company* brasileira, *trading company* estrangeira, empresas distribuidoras e varejista russa. Esses atores são descritos em função das variáveis necessárias para executar a representação gráfica proposta por Carvalho (2003, 2005) que são: principais atividades técnicas executadas, objetivos transacionais, ativos específicos para desempenho de suas funções, contrapartes e aspectos de negociação. Sendo adequados ao atual trabalho, na medida em que novas competências eram observadas.

5.1.1 Ator empresa frigorífica brasileira exportadora

Iniciou-se o processo de identificação dos atores na empresa frigorífica brasileira. Thomé, Carvalho e Leitão (2009) indicam que a mesma, apresenta alta especificidade de ativos para a transformação do bovino em carne. A firma pode executar atividades específicas que vão da aquisição do bovino (já inspecionado na parte sanitária), transporte do bovino ao local de abate, dieta hídrica do mesmo, abate e o primeiro corte, uma segunda inspeção de parte sanitária para assim ter o resfriamento

da carcaça, dando continuidade, ocorre o segundo corte e a desossa, processo de embalagem (rotulagem e pesagem), resfriamento/congelamento, expedição/embarque, transporte de longa distância até os portos, tudo dependendo das especificações contratuais. Sendo todas as atividades submetidas ao controle de qualidade utilizado pela organização, em função das normativas de inspeção do MAPA.

Com referência às contrapartes negociantes no mercado russo, a empresa frigorífica negocia com produtores rurais que fazem a engorda de bovinos (fornecedores de matéria-prima) e a jusante, os clientes e atravessadores: *broker, trading company* brasileira, *trading company* estrangeira, empresas distribuidoras e varejistas russas. Pode-se sintetizar as principais características deste agente no Quadro 03, logo abaixo:

Aspectos de Identificação	Características
Objetivo	Adquirir matéria-prima e processá-la com padrões específicos de qualidade, efetuar parcerias comerciais com outros atores do cenário do mercado russo e assim se consolidar no mesmo
Ativos específicos	Alta especificidade em materiais imobilizados para atender exigências internacionais
Atividade que executa	Aquisição do bovino (já inspecionado na parte sanitária), transporte do bovino ao local de abate, dieta hídrica do mesmo, abate e o primeiro corte, segunda inspeção de parte sanitária, resfriamento da carcaça, segundo corte e a desossa, processo de embalagem (rotulagem e pesagem), resfriamento/congelamento, expedição/embarque, transporte de longa distância
Contrapartes que negocia	Proprietários rurais, <i>broker, trading company</i> brasileira, <i>trading company</i> estrangeira, empresas distribuidoras russas, empresas varejistas russas e empresas
Aspectos de negociação	Especificação de ativos (nível de qualidade do produto), valor (preço da tonelada), volume e frequência

Quadro 03: Identificação resumida do ator empresa frigorífica brasileira.

Fonte: Adaptado de Thomé, Carvalho e Leitão, 2009.

Sendo o Quadro 03 representativo de uma organização que atua em comércio de carne congelada *in natura*, caso a organização frigorífica transacione carne bovina com outro *status* para o mercado Russo, tal como industrializada, outras

atividades/operações técnicas podem ser diferenciadas e incluídas, como por exemplo: pré-cozimento, corte em formato específico, micro-processamento entre outros padrões.

5.1.2 Ator *broker*

O *broker* é um termo inglês que na sua tradução literal significa corretor, contudo a designação em inglês é indicativa de corretor internacional. De modo geral pode-se colocar o *broker* como uma pessoa jurídica, ou até mesmo uma pessoa física, que assume o papel de representante de uma organização, que pode executar até mesmo a função de ligação com outra empresa para que ocorra uma transação.

Alguns autores simplificam o termo, colocando-o como um agente de vendas comissionado. Por exemplo, para Zaleski Neto (2000), o *broker* seria um agente intermediário que facilitaria a colaboração entre as empresas e seu meio, sem se posicionar frente aos interesses em jogo. Este ator objetiva ligar organizações com interesse em comum, para isso o que ele mais necessita é ter uma rede de relacionamentos muito bem estruturada para assim efetuar os contatos. O Quadro 04 sintetiza as suas principais características.

Aspectos de Identificação	Características
Objetivo	Fazer ligações entre empresas com os mesmos interesses mantendo seu nível de relacionamento
Ativos específicos	Baixa especificidade
Atividade que executa	Contatos com organizações do mesmo segmento, <i>network</i>
Contrapartes que negocia	Empresa frigorífica exportadora, distribuidoras e ou varejistas do mercado russo
Aspectos de negociação	Comissão, especificação dos ativos, valor, volume e frequência

Quadro 04: Identificação resumida do ator *Broker*.
Fonte: Adaptado de Thomé, Carvalho e Leitão, 2009.

Dentre os possíveis parceiros comerciais encontrados na presente pesquisa, este é o que apresenta menos nível de especificidade de ativos e tem como principal e até limitante aspecto de negociação, a porcentagem de comissão a ele atribuída. Caso não haja um consenso no quesito comissão, demais aspectos não são negociados e o negócio não transcorrerá.

5.1.3 Ator *trading company* brasileira/estrangeira

Para simplificação e compreensão deste ator, toma-se o termo *trading company*, explicado por Ratti (1997, p.90), como “empresas que se dedicam a operações de compra e venda de bens e serviços na área do comércio internacional, agindo por conta própria ou de terceiros”. Normalmente, estas organizações possuem sede fixa e neste caso, escritórios sediados no Brasil e ou no exterior. Na maioria dos casos, elas permanecem no mesmo espaço geográfico do seu consumidor, mas nada impede que ela esteja próximo ao seu fornecedor. O resumo das principais atributos deste tipo de intermediário comercial esta presente no Quadro 05.

Aspectos de Identificação	Características
Objetivo	Adquirir produtos com qualidade compatível com a exigência do mercado russo e comercializá-la com empresas distribuidoras ou varejistas russas
Ativos específicos	Média especificidade
Atividade que executa	Aquisição de produto, transporte, armazenagem, distribuição e venda
Contrapartes que negocia	Empresa frigorífica brasileira, empresas distribuidoras e varejistas russas
Aspectos de negociação	Especificação dos ativos (nível de qualidade do produto), valor (preço da tonelada), data de embarque

Quadro 05: Identificação resumida do ator *trading company* brasileira/estrangeira.
Fonte: Adaptado de Thomé, Carvalho e Leitão, 2009.

Diferentemente do *broker*, a *trading company* não é comissionado e sim um atravessador, ou seja, lucra com a diferença do valor da sua compra e da sua venda, ficando assim com a posse do direito de propriedade do produto comercializado. Este ator apresenta uma média especificidade de ativos para as transações embasadas, principalmente em recursos de armazenagem do produto.

A principal diferença entre a *trading company* brasileira e a estrangeira é a localização e a sua articulação. O mercado russo de carne bovina admite as duas atuações, contudo quando as cotas de comércio foram redirecionadas para o Brasil, os primeiros atores a fazerem esta ponte foram as *tradings companies* estrangeiras. Onde por pressão se viram obrigadas a encontrar um curto espaço de tempo fornecimento seguro e com volume necessário exigidos para consumo na Federação Russa em.

Além disso, as *trading companies* estrangeiras tinham o knowhow necessário para atuar no mercado russo, mercado esse muito complexo e com uma dinâmica diferente de outros mercados, como o europeu ou asiático. O caminho inverso (*trading companies* brasileiras) também acontece, sobretudo por profundo conhecimento de fornecedores e por incrível que parece, know-how de atuação no mercado brasileiro. Ou seja, o nível de complexidade estende-se também a conhecimento para atuar junto ao mercado fornecedor brasileiro.

5.1.4 Ator empresa distribuidora russa

O ator empresa distribuidora russa cai no mesmo conceito de atuação já descrito por Kotler e Armstrong (1998), mas especificamente, para empresas atacadistas inseridas na cadeia agroindustrial da carne bovina. Este ator, entretanto, se diferencia por estar no território russo, ou seja, ele é uma firma situada no território russo que

compreende atividades envolvidas na compra, transporte, armazenagem, distribuição e venda de carne bovina para outras empresas que, por sua vez repassam o produto para o consumidor final (varejo). O Quadro 06 apresenta as principais características deste tipo de organização.

São organizações com uma média especificidade de ativos, que mantêm uma rede de informações muito atualizada a respeito do mercado internacional de carne bovina. Tem por objetivo manter vínculo com fornecedores de carne bovina que tenham habilitação para comércio com o mercado russo, e suas negociações usualmente são centradas em especificação dos ativos transacionados, valor e data de embarque.

Aspectos de Identificação	Características
Objetivo	Adquirir mercadoria com qualidade compatível com a exigência do mercado russo e comercializá-la com empresas varejistas russas
Ativos específicos	Média especificidade
Atividade que executa	Aquisição do produto, transporte, armazenagem, distribuição e venda
Contrapartes que negocia	Empresas frigoríficas, <i>trading companies</i> , <i>broker</i> e empresas varejistas russas
Aspectos de negociação	Especificação dos ativos (nível de qualidade do produto), valor (preço da tonelada), data de embarque

Quadro 06: Identificação resumida do ator empresa distribuidora russa.
Fonte: Adaptado de Thomé, Carvalho e Leitão, 2009.

5.1.5 Ator empresa varejista russa

O ator empresa varejista russa, se enquadra no conceito de empresa varejista de Kotler e Armstrong (1998), e considera-se como sendo uma organização situada no território russo onde as atividades envolvidas na venda de carne bovina estejam ligadas diretamente ao consumidor final, por exemplo: supermercados, grandes redes varejistas, açougues e boutiques de carne. Ver Quadro 07

Aspectos de Identificação	Características
Objetivo	Adquirir mercadoria com qualidade compatível com a exigência do mercado russo e comercializá-la com consumidor russo
Ativos específicos	Baixa especificidade
Atividade que executa	Aquisição do produto, armazenagem, disposição do mesmo e venda
Contrapartes que negocia	Empresa frigorífica, <i>broker</i> , <i>trading company</i> brasileira/estrangeiras e empresas distribuidoras russas
Aspectos de negociação	Valor (preço da tonelada), especificação dos ativos (nível de qualidade do produto), data de embarque

Quadro 07: Identificação resumida do ator empresa varejista russa.

Fonte: Adaptado de Thomé, Carvalho e Leitão, 2009.

Este ator pode negociar diretamente com: empresa frigorífica exportadora, *broker*, *trading company* brasileira/estrangeira e empresas distribuidoras russas. Sendo o maior foco nas negociações dado no preço do bem transacionado, depois a especificação do produto e por último a data de embarque (em casos de empresas frigoríficas, *broker e trading company*). Tendo sempre como objetivo a venda de produtos qualificados para os seus clientes. Mantém uma baixa especificidade de ativos com foco maior no armazenamento e em ativos de disposição de produto, além dos ativos humanos.

5.2 Internacionalização de frigoríficos brasileiros

5.2.1 Caso empresa frigorífica A

Box 1: Empresa Frigorífica A

A Empresa Frigorífica A – atua no mercado nacional desde 1948 e no externo desde 1995. Os seus produtos são exportados para diversos países, dentre eles: Egito, Rússia, Hong Kong, Reino Unido, Holanda, Itália e Alemanha.

A organização em questão é de estrutura familiar e não possui capital aberto em Bolsa de Valores, contudo mantém em seu quadro executivo majoritariamente,

executivos de carreira.

Apresenta estrutura de abate dupla, ou seja, planta de produção de carne bovina e planta de produção de carne suína. Iniciou suas exportações com carne suína e apenas em 1997 ingressou nos negócios internacionais de carne bovina, aproveitando o status de zona livre de febre aftosa sem vacinação de Santa Catarina.

O respondente ocupa o cargo de Diretor de Comércio Exterior há aproximadamente três anos.

Fonte: Levantamento de pesquisa, 2009.

5.2.1.1 Características atuais da organização

A Empresa Frigorífica A, é uma organização catarinense, que apresenta duas plantas de produção sendo apenas uma de abate de bovinos (capacidade máxima de abate 1500 cabeças/dia), a outra, com menor capacidade, de suínos. A organização não possui produção agropecuária, e o seu suprimento é feito apenas pelo sistema aquisição de mercado, não apresentando mecanismos contratuais ou de governança. Apenas comercializa carne de seu próprio abate, não utilizando carne bovina em estado primário (primeiro corte) de terceiros, iniciando sempre suas atividades na aquisição de bovinos.

Em termos de logística, a empresa adota a postura de transmissão de atividade, dando prioridade a organização compradora do produto (ou terceira contratada por ela) a responsabilidade pelo transporte, em mercado doméstico e exterior. Contudo a organização admite tal incumbência em mercado doméstico, antecipando a contratação de organizações especializadas em transportes de carga refrigerada.

Tratando-se de mercado internacional, o principal destino de suas exportações é a CEI seguido pela EU e em terceiro os países árabes, não havendo transações com demais blocos econômicos. Quando tratado de suas preferências, existe uma inversão de lugares em prioridades, sendo a principal a UE e em posterior a CEI, isto se justifica pelo maior valor pago por lote de produto transacionado.

5.2.1.2 Evolução da internacionalização

O início da internacionalização da Empresa Frigorífica A deu-se em 1993, quando um dos gestores atendeu propostas de aquisição de produtos feitas por *trading companies* europeias operantes no mercado de carne suína. A partir de então, diretrizes a respeito de adequação e certificação de produção, nesta ordem, foram às principais mudanças para que o comércio com estes novos parceiros transcorresse.

A adequação e certificação de produção foi feita nas duas plantas de abate, possibilitando a entrada do presente frigorífico também no mercado internacional de carne bovina, em 1997. Neste início, a Empresa Frigorífica A mantinha altíssima preferência por *trading companies* de outros países, sobretudo as europeias. Dois motivos foram ressaltados:

- a) Baixo conhecimento de comércio exterior e
- b) Relacionamento anterior com *trading companies* que já operavam com a presente organização no mercado de suínos.

O baixo conhecimento de comércio exterior, neste caso, foi analisado de acordo com Azevedo (1996), como um fator de assimetria de informação, onde a *trading company* possuía informações de nuances burocráticas e portuárias que a Empresa Frigorífica A não dispunha. O relacionamento anterior com *trading company* mostra que elas se posicionaram de maneira a executar o seu papel, ou seja, adquirir produtos com qualidade compatível as exigência específicas de seu cliente e comercializá-lo. Quando se analisa o limite organizacional, com foco na Empresa Frigorífica A, a

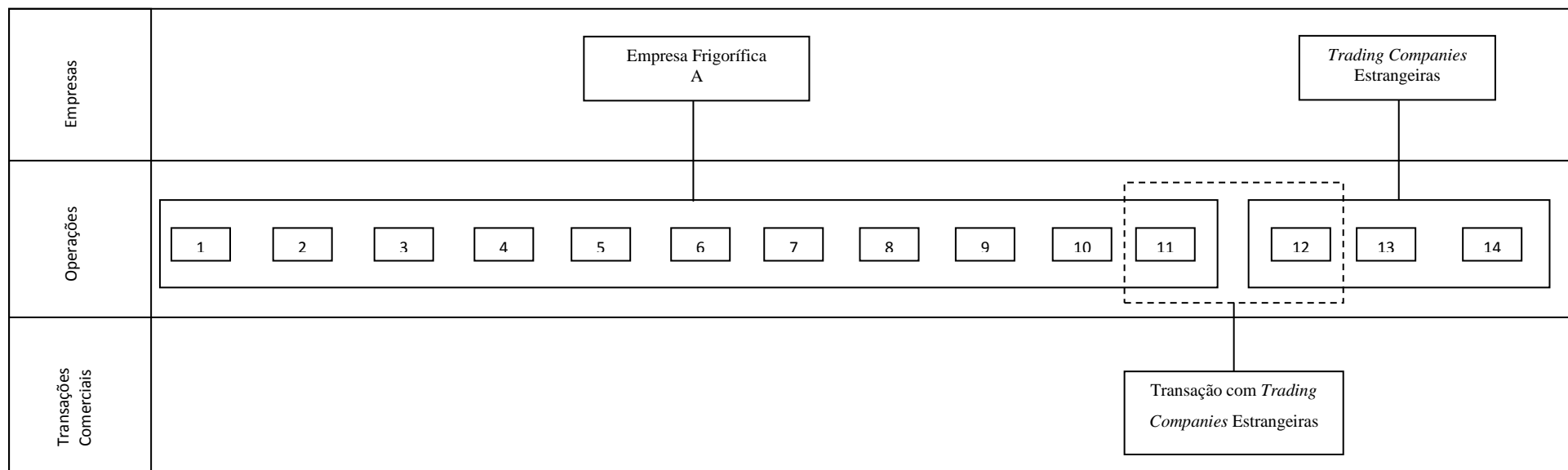
trading compay passa a representar um custo de transação, que é descrito por Williamson (1985) como custos de localização de clientes e fornecedores.

Os critérios para escolha de parceiros internacionais não se alterou desde o início do processo de internacionalização, e atualmente tem altíssima importância para a confiabilidade nos negócios, aqui explicado pela tentativa de redução ou anulação dos custos *ex-post* mencionados por Williamson (1985) e com alta importância a capacidade de pagar melhores preços pelo produto. Foi mencionado que a confiança é fator limitante para negociar valores e possibilidades de transação.

5.2.1.3 Transações com o mercado russo

A empresa Frigorífica A apenas entrou no mercado russo de carne bovina em 2004, não possuindo dados iniciais de exportação. Atualmente, transaciona aproximadamente 400 toneladas por mês. A entrada neste mercado foi feita via agentes de importação, mais especificamente *trading companies* estrangeiras que faziam a ponte entre organização em questão e o mercado europeu de carne bovina.

A única configuração de transação realizada por esta organização direcionada ao mercado russo de carne bovina é representada pela Figura 02 logo abaixo. Esta atitude é justificada pelo redirecionamento das cotas pertencentes da UE para novos fornecedores. As *trading companies* que intermediavam estas transações buscaram entre seu portfólio de fornecedores, opções para cobrir esta demanda. Atualmente a preferência para parcerias no mercado russo permanece como se iniciou, ou seja, altíssima preferência para *trading companies* estrangeiras e mantém os mesmo critérios para escolha de parceiros comerciais no mercado russo como os critérios para outros



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 02: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica A e *Trading Companies* Estrangeiras.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

mercados, ou seja: altíssimo para confiabilidade e alto para capacidade de pagar melhores preços pelo produto.

5.2.1.4 Administração das Operações com o Mercado Russo

Com a representação da única configuração de transação, Figura 02, enumeram-se as onze atividades da Empresa Frigorífica A, que comercializa carne bovina *in natura* com as *trading companies* estrangeiras para o mercado russo. Ficou evidente que com esta configuração, a empresa brasileira fica restrita apenas a atividades de produção e processamento enquanto a *trading* realiza atividades de logística, estocagem e articulação comercial. Sendo possível que, as *trading companies* terceirizem parte destas atividades a outras organizações via contratação.

Observou-se, que em caso de estabelecimento de novo cliente, a negociação baseia-se principalmente em especificação do ativo transacionado e preço, isto caso a *trading company* tenha passado pelo quesito de confiabilidade. Contudo, quando a *trading company* já é cliente da Empresa Frigorífica A, as posições das prioridades de negociação mudam, tendo o preço como principal fator, seguido pela data de embarque do produto e, só na terceira posição, entraria as especificações do produto. Vale ressaltar que nesta configuração é a *trading company* estrangeira que desempenha o papel de importadora, sendo incumbência da mesma o desembaraço burocrático.

As estruturas de governança utilizadas pela Empresa Frigorífica A para as atividades de comercialização podem ser baseadas em Williamson (1985) e divididas em duas:

i) clássica; quando a organização do tipo *trading company* é uma nova cliente e mantém-se baixa frequência e volume de transações, não deixa margem para renegociações futuras.

ii) neo-clássica; quando organização do tipo *trading company* já possui histórico positivo na condução de transações, e apresenta constância na frequência de transações ou alto volume, a margem de ajustes posteriores corresponde sobretudo ao quesito prazo (de pagamento e de embarque de carga).

Evidenciou-se que a Empresa Frigorífica A, dá grande preferência para um número muito reduzido de *trading companies*. Apesar da vantagem de reduzir a possibilidade de custos *ex-post*, essa postura tira a possibilidade de ganhos em outras esferas, por restringir também seu campo de ação. Com a posse do direito de propriedade do bem transacionado, a *trading company* estrangeira realiza as suas atividades específicas, e redireciona o produto a outros compradores, como atacadistas e/ou varejistas russos.

Pode-se afirmar que a principal desvantagem desta organização em sua internacionalização está relacionada com uma única configuração de transação utilizada. Esta é considerada aqui uma postura conservadora e até mesmo passiva, que possibilitou a *trading companies* estrangeiras fixarem-se como agentes chave para a realização de operações de exportação. Contudo, notam-se duas vantagens nesta configuração: a primeira é ter alta especialização de cada categoria de organização, cada ator encontra-se desempenhando isoladamente o seu papel em uma configuração de produção e comércio e a segunda, diz respeito à facilitação da entrada em um dado mercado, pois torna possível obter de pronto a colaboração de organizações atuantes no mesmo. A entrada dar-se-ia via um agente facilitador, deste modo, aprendendo e conhecendo entraves e vantagens deste mercado, criando confiança entre as partes por

meio da redução de incertezas de conhecimento da estrutura, funcionamento e conjuntura do mercado russo em específico.

A Empresa Frigorífica A, percebe a sazonalidade no comércio com o mercado russo como um problema, mas isto se justifica pelas intempéries climáticas. As quebras contratuais existem, contudo são pouco frequentes e justificadas por mudanças no ambiente institucional russo.

5.2.2 Caso empresa frigorífica B

Box 1: Empresa Frigorífica B

A Empresa Frigorífica B – atua no mercado nacional e internacional desde 1993. Os seus produtos são exportados para mais de 70 países, dentre eles destacam-se: Egito, Venezuela, Rússia, Cingapura, Hong Kong, Irã e Argélia.

A organização é uma cooperativa formada por produtores rurais atuantes na pecuária bovina de corte, não possuindo capital aberto em Bolsa de Valores. Mantém em seu quadro executivo funcionários de carreira e não cooperados.

Apresenta única planta de abate e produção de carne bovina localizada no estado do Tocantins. Iniciou logo após sua abertura atividades internacionais, aproveitando a expansão das fronteiras agrícolas e as vantagens da localização que possibilitaram o suprimento regular e de baixo custo.

O respondente ocupa o cargo de Chefe do Departamento de Comércio Exterior e já trabalha com negócios internacionais há sete anos.

Fonte: Levantamento de pesquisa, 2009.

5.2.2.1 Características Atuais da Organização

A Empresa Frigorífica B é uma cooperativa de produtores rurais que atuam no ramo da pecuária bovina de corte. Esta organização apresenta apenas uma planta de abate, com capacidade máxima 2600 cabeças/dia, possui também produção agropecuária na fase de terminação do bovino sob a forma de confinamento, que visa

manter o fornecimento de bovinos na época de entressafra. O sistema de aquisição de bovinos é via oferta de mercado, não apresentando mecanismos contratuais ou de governança. A proporção de utilização de fornecimento é 20% por confinamento próprio e 80% por aquisição via mercado.

Assim como a Empresa Frigorífica A, esta organização apenas comercializa carne de seu próprio abate, não utilizando carne bovina em estado primário (primeiro corte) de terceiros, contudo pode iniciar suas atividades na terminação no bovino ou na atividade de aquisição do mesmo.

Suas preferências logísticas são direcionadas a atuação de terceiros, prioritariamente para organização compradora do produto, isto no mercado doméstico e no exterior. Contudo a organização pode desempenhar esta atividade no mercado doméstico, antecipando a contratação de organizações especializadas em transportes de carga refrigerada, nunca realizando a distribuição com veículos próprios.

Tratando-se de mercado internacional, o principal destino de suas exportações é a CEI, seguido por países árabes e na terceira posição países Latino-americanos, não havendo transações com a UE. Em relação a suas preferências comerciais, a organização indicou as mesmas posições dos principais destinos.

5.2.2.2 Evolução da Internacionalização

O início da internacionalização da Empresa Frigorífica B deu-se no mesmo ano de sua abertura, em 1993, e teve como principal incentivo maiores ganhos em relação aos preços pagos no mercado doméstico. A princípio, a preferência era altíssima por *trading companies* brasileiras, esta preferência era motivada pelo não conhecimento de regras e normas, sobretudo jurídicas, de transações internacionais. Manter então todas as

transações sendo efetuadas em território brasileiro reduzia os riscos e incertezas para a Empresa Frigorífica B por ter conhecimento específico de operações jurídicas decorrentes de complexidades comerciais em âmbito nacional.

A organização manifestou dificuldades nas primeiras transações, relacionadas a problemas com operações de produção com destino a mercados árabes, no abate dos bovinos. Os problemas correlacionados com o abate de bovino, para o mercado consumidor muçulmano (exigência de abate por decapitação), evidenciam o baixo conhecimento inicial da organização em relação ao comércio internacional e suas especificidades.

Apesar das dificuldades, este e outros entraves, impulsionaram uma série de mudanças organizacionais:

- 1° Adequação de produção, sobretudo para atender pedidos e normas específicas de nichos de mercado;
- 2° Certificações, com a finalidade de respaldar a produção e boas práticas de operações;
- 3° Contratação de especialistas em negócios internacionais, com propósito de dar novas possibilidades de ganhos; e
- 4° Criação de unidade organizacional especializada em negócios internacionais, formalizando e solidificando a intenção de manter uma posição sólida dos ganhos provenientes de negócios internacionais na estrutura organizacional.

A cronologia das mudanças organizacionais mostra que os gestores da Empresa Frigorífica B quiseram, com isto, adequar a estrutura produtiva para se adaptar as exigências de mercados internacionais específicos. Após cerca de 15 anos de atividade em negócios internacionais, e concretização das mudanças organizacionais enumeradas

anteriormente, a preferência por *trading companies* estrangeiras e brasileiras é alta e em relação a empresas atacadistas como altíssima. Tendo como critérios para escolha de parceiros a confiabilidade nos negócios e seguida à capacidade de pagar melhores preços pelo produto transacionado.

5.2.2.3 Transações com o Mercado Russo

A Empresa Frigorífica B iniciou suas operações no mercado russo no ano de 2002, não possuindo dados iniciais de exportação, atualmente transaciona cerca de 900 toneladas por mês. Teve entrada neste mercado por intermédio de *trading companies* brasileiras que assessoravam (atuando como *brokers*) *trading companies* estrangeiras, assim como ilustra a Figura 03. A Empresa Frigorífica B, mostrava total indiferença a respeito de negócios com atacado e varejo russo. Esta posição era justificada por não apresentarem traços históricos de comércio e tão pouco uma clara situação jurídica que possibilitasse respaldar os negócios internacionais.

O *broker* servia, neste caso, de catalisador para que a transação fluísse com maior rapidez. Como mencionado anteriormente, este tipo de organização trabalha com uma rede de relacionamentos de organizações com o mesmo interesse. O *broker* ajuda na construção do relacionamento entre a Empresa Frigorífica B e a *trading company* estrangeira.

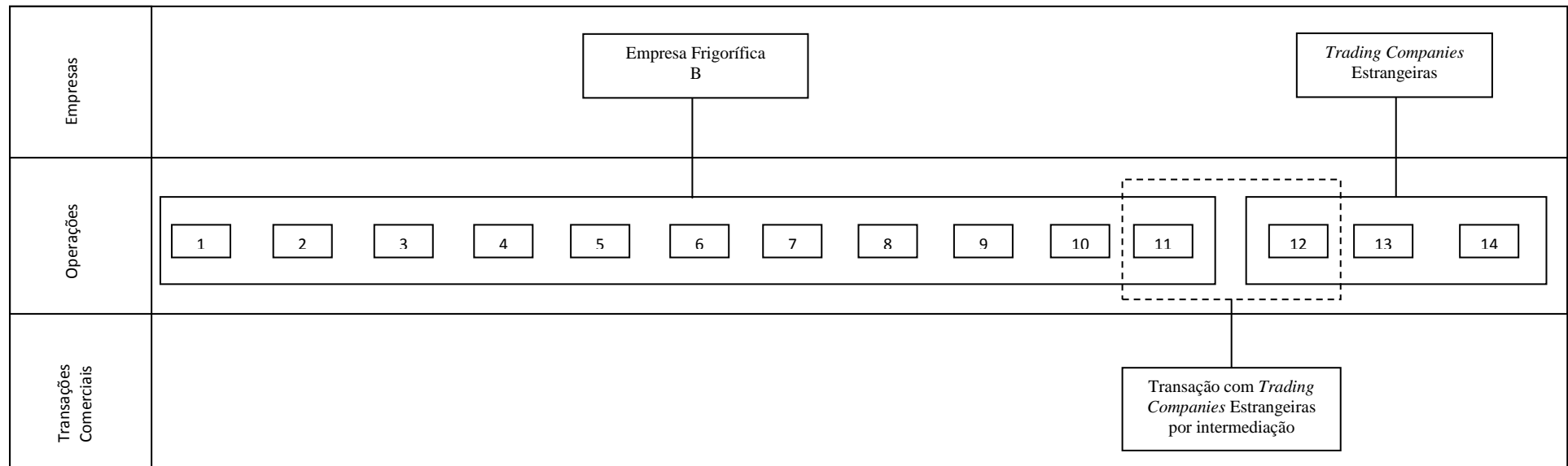
Percebe-se que o *broker* não desempenha atividades específicas para com o produto: a sua função é estritamente articuladora. Tal capacidade é usualmente acionada pela demanda da *trading company* estrangeira por clientes, gerando demanda futura. Quando a *trading company* estrangeira recorre a seus fornecedores habituais, mas estes não têm capacidade de atender o aumento demandado, logo *trading company*

estrangeira recorre a um *broker*. Este *broker* buscará em sua rede de relacionamentos uma empresa frigorífica de reconhecida capacidade, que terá a função de atender a demanda gerada, não colocando em risco a credibilidade do agente comercial (*broker*) perante a organização demandante. Sendo um movimento unidirecional jusante-montante, o inverso não era feito pela Empresa Frigorífica B.

De modo geral, a articulação desta configuração de transação com o ator *broker*, acarretava o aumento do custo de transação relacionado à localização de clientes e fornecedores, haja vista que o agente comercial recebe seus honorários do percentual do valor transacionado entre as partes. Contudo, sua presença se fez constante, por crescente procura de fornecimento e também por incertezas visualizadas pela organização brasileira.

A permanência neste mercado, e aprimoramento de gestão (sobretudo pela aquisição de conhecimento via contratação de especialistas em comércio exterior) permitiu, junto com a readequação da produção, a possibilidade de concretização de novas parcerias, deste modo, as atuais preferências encontram-se alta para *trading company* estrangeira e altíssima para atacado e varejo russos. Os critérios para escolha dos parceiros comerciais no Mercado Russo continuam pautados na confiabilidade nos negócios e na capacidade de pagar melhores preços pelos produtos, com altíssima importância. Neste caso, foram ressaltadas as questões relacionadas a volume transacionado e a regularidade de compras como alta importância.

Após as referidas mudanças e readequações, a Empresa Frigorífica B passou a atuar com novos parceiros e com outras configurações de negócios, sendo assim, a referida organização desempenha atualmente três configurações de transações no mercado russo. A configuração de transação mais frequente e expressiva é a configuração de transação com empresas atacadistas russas ilustrada pela Figura 05;



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 03: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e *Trading Companies* Estrangeiras com intermediação de *Broker*.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

seguida pela configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e *Trading Companies* Estrangeiras (assim como a Figura 04 da Empresa Frigorífica A) e por último, a configuração de transação com o varejo russo, sendo esta a mais recente configuração explorada pela organização brasileira, podendo ser vista na Figura 06.

5.2.2.4 Administração das Operações com o Mercado Russo

A presente organização apresenta comportamento diferente da Empresa Frigorífica A, sua diversificação no portfólio de clientes atinge três agentes distintos no mercado russo: *trading company* estrangeira, atacadista e varejista russo. Com a representação da primeira configuração de transação, utilizada na entrada de mercado, a Empresa Frigorífica B conseguiu acumular conhecimento a respeito do novo mercado e confiança em novos agentes comerciais.

Na configuração de transação da Figura 03, a posição da *trading company* estrangeira era a de formadora de estrutura de transação, que por intermédio de uma *trading company* brasileira (desempenhando papel de *broker*) chegou a implementar parcerias de negócios com a Empresa Frigorífica B. Enumeram-se onze atividades sob responsabilidade da Empresa Frigorífica B, que comercializa carne bovina *in natura* com as *trading companies* estrangeiras para o mercado russo. Nesta configuração, a empresa brasileira fica restrita apenas a atividades de produção e processamento, enquanto a *trading company* brasileira fazia a ligação comissionada das partes e a *trading company* estrangeira realiza atividades de logística, estocagem e articulação comercial, o que reflete as palavras do respondente: “éramos comprados”.

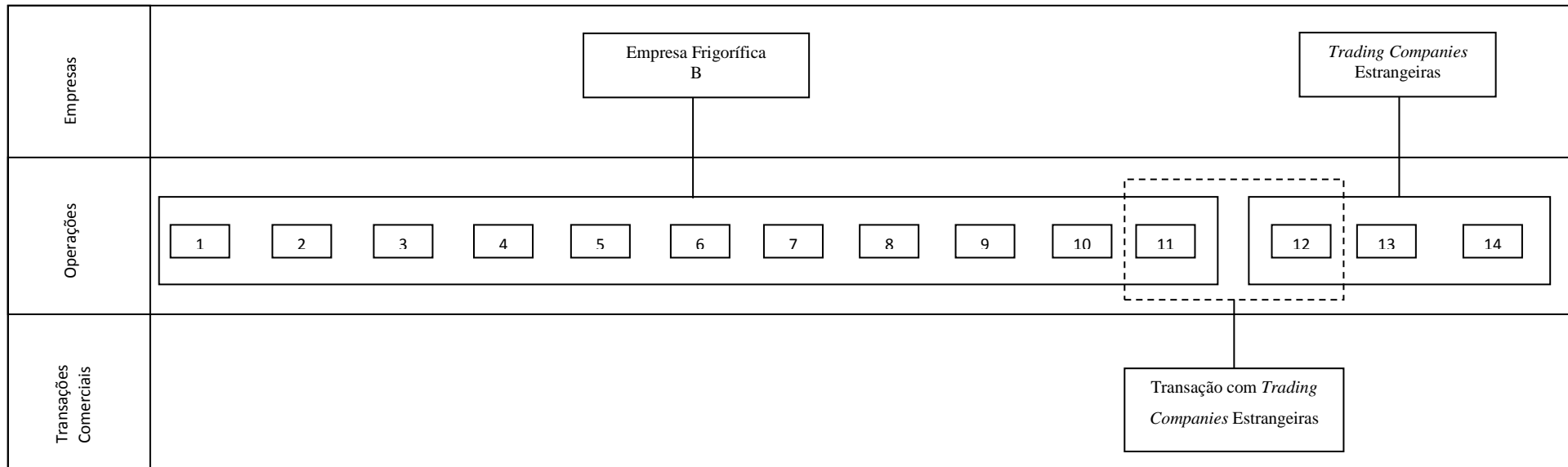
Após uma série de modificações organizacionais, que envolveram a criação de competências para melhor gerir negócios internacionais, a organização passou a

estabelecer parcerias comerciais com outros agentes que também operavam neste mercado. O próprio respondente afirma que estas mudanças não foram o fator determinante para atingir outros agentes de mercado, mas reconhece que pesaram positivamente para a construção de confiança e comprometimento entre as parte. De modo geral, percebeu-se um peso muito grande no posicionamento das organizações russas no mercado fornecedor brasileiro de carne bovina.

Com tais modificações, a configuração de transação utilizada como entrada passiva da Empresa Frigorífica B no mercado russo acabou sendo simplificada, e o *broker* inicialmente utilizado foi eliminado pela *trading company* estrangeira. A postura adotada pela *trading company* estrangeira reflete na internalização de competências do portfólio de fornecedores do agente comissionado e na criação de expertise no trâmite burocrático de exportação brasileiro, resultando assim na mesma configuração de transação utilizada pela Empresa Frigorífica A, da Figura 04.

As transações nesta configuração caracterizam-se por apresentar atributos de margens de renegociação, sobretudo referentes à data de embarque e prazos de pagamento. Empresa Frigorífica B, dá grande preferência para um número muito reduzido de *trading companies* estrangeiras, e acaba oscilando entre os compradores em função da capacidade de pagar melhores preços.

Assim como mencionado anteriormente na Empresa Frigorífica A, uma das vantagens desta configuração de transação é possibilidade de evitar custos *ex-post*, por reduzir incertezas envolvidas neste tipo de negócio, sobretudo relacionadas às atitudes oportunistas. Outra vantagem é ter alta especialização de cada categoria de organização, ou seja, cada ator se encontra desempenhando isoladamente o seu papel em uma configuração de produção e comércio. A *trading company* estrangeira tem por fim fornecer o produto transacionado a atacadistas e varejistas russos.



- 08- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 09- Transporte do bovino para o local do abate
- 10- Dieta hídrica
- 11- Abate e primeiro corte
- 12- Inspeção técnica
- 13- Resfriamento de carcaça
- 14- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 04: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e *Trading Companies* Estrangeiras.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

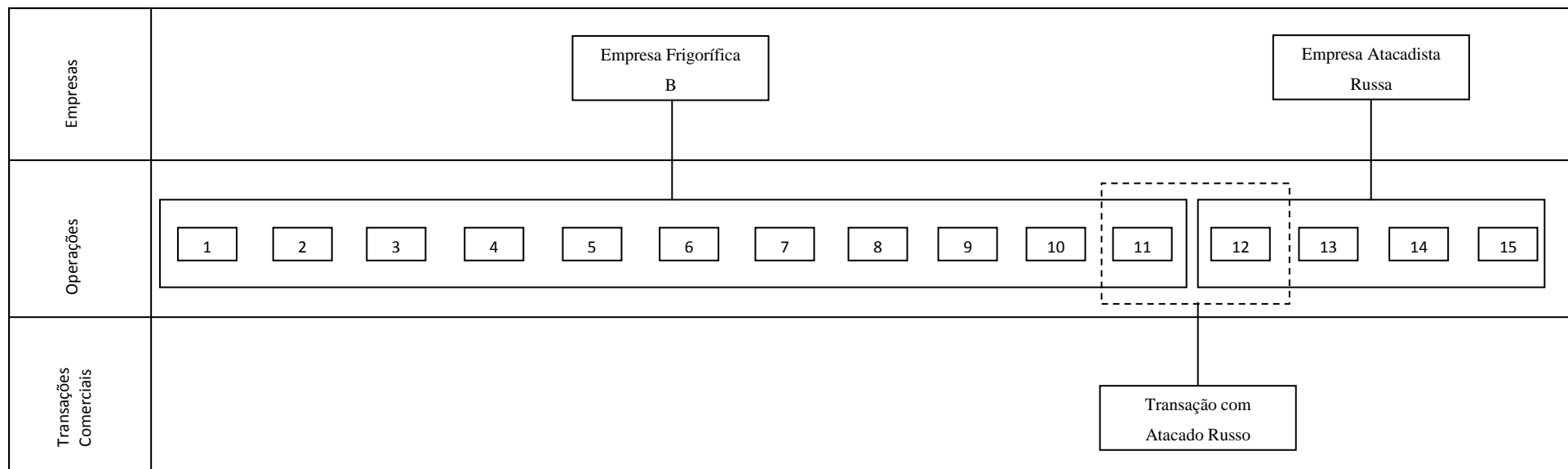
Não encontrada como a primeira configuração de transação utilizada pela Empresa Frigorífica A, a aproximação com a *trading company* estrangeira, é aqui vista como um reconhecimento de competências para permanência de suas atividades no mercado russo.

5.2.2.4.1 Configuração com Atacado

Esta configuração é atualmente a mais utilizada pela Empresa Frigorífica B e diz respeito a internalização de operações técnicas por uma organização encontrada a jusante no sistema agroindustrial. Isso quer dizer que as atividades específicas do ator *trading company* foram absorvidas por outra organização. Neste caso percebeu-se que o atacadista russo passa a ser mais proeminente, ou seja, depois do mesmo negociar produtos com a *trading company*, o atacadista russo tomou a iniciativa de entrar em contato com a fornecedora da respectiva *trading*. Isto possibilitou o fechamento de transações entre a fornecedora da *trading* (Empresa Frigorífica B) e a empresa atacadista russa, conforme pode ser observado na Figura 05.

Nesta configuração de transação, as atividades e margens da *trading company* foram absorvidas por um parceiro comercial. Tal articulação só foi possível por dois fatores: a) conhecimento e reconhecimento da qualidade do produto transacionado e da idoneidade entre as partes; b) iniciativa e disposição da organização atacadista russa em assumir atividades específicas de um ator, no caso a *trading company* estrangeira.

Quando analisada a relação contratual entre as partes, percebe-se que há uma alta especificidade dos ativos para atender às necessidades de negócios. Deste modo, o contrato que melhor se adequaria a transação seria o contrato neoclássico, onde se deixa margem a renegociações futuras. Este contrato apresenta maior número



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem na instalação atacadista russa
- 15- Distribuição

Figura 05: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e Empresa Atacadista Russa.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

renegociações no tocante à data de embarque e descontos no preço do produto transacionado.

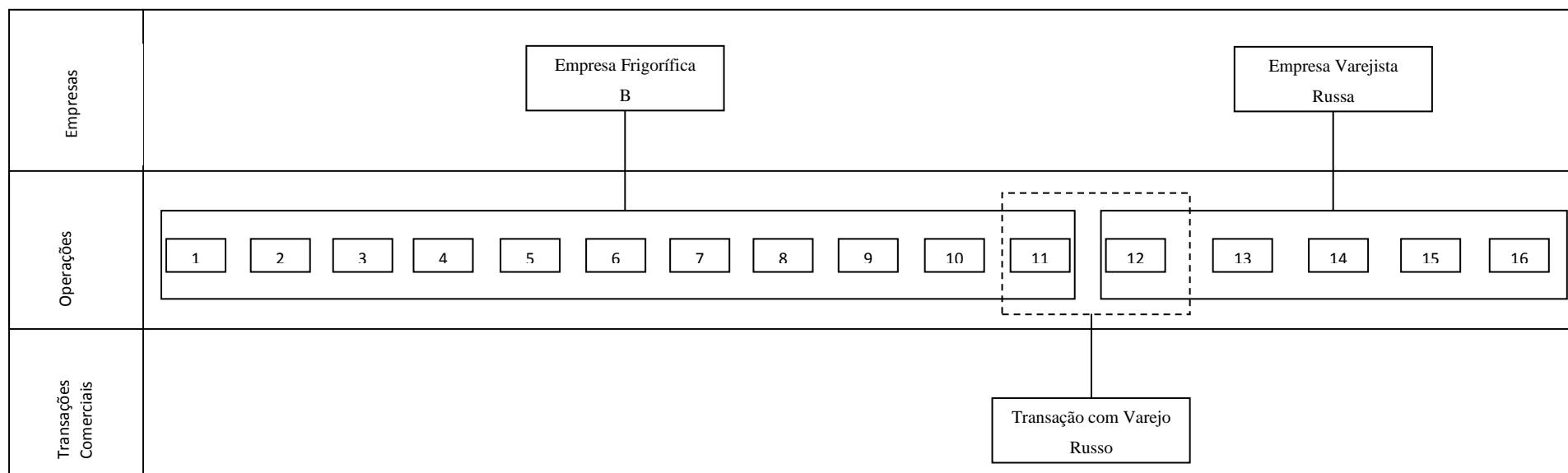
A seqüência de operações técnicas permanece igual à configuração de transação anterior para a Empresa Frigorífica B, ou seja, onze atividades desempenhadas. O atacadista russo transporta, armazena e distribui o produto para os varejistas russos. Isto demonstra que não acontecem mudanças nas atribuições da organização brasileira.

Esta configuração já mostra a consolidação da atuação da empresa atacadista russa no mercado produtor brasileiro, ressaltando-se a solidificação do *network* internacional, uma vez que se atingiu os níveis de confiança e de capacidade técnica necessários para implementar esta configuração. No tocante aos custos de transação, os mesmos são reduzidos, sobretudo pela confiança estabelecida entre as partes.

5.2.2.4.2 Configuração com Varejo

A presente configuração é a que apresenta maior nível de integração vertical e conseqüentemente a menor possibilidade de atores envolvidos. Sua conformação envolve apenas a Empresa Frigorífica B e varejo russo. Apesar da aparente simplicidade, e do reduzido número de agentes atuantes, o nível de complexidade da configuração é considerada acentuada, haja vista a quantidade de atividades técnicas internalizadas pela empresa de varejo russo.

Assim como visualizado na Figura 06, a integração vertical de atividades ocorrida deu-se por parte do varejo russo. Sendo que, dentre as organizações demandantes por fornecimento da Empresa Frigorífica B, apenas uma desempenha esta configuração, identificada como um multinacional que atua no varejo russo de alimentos e adquiriu no ano de 2006 uma *trading company* que fazia a importação para



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Transporte em território russo
- 15- Armazenagem na instalação do varejista russo
- 16- Disposição para venda em varejo

Figura 06: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica B e Empresa Varejista Russa.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

mercado russo de produtos latino-americanos, sobretudo frutas e carne bovina. Nota-se que, para a utilização desta configuração, é necessário um maior nível de especificidade de ativos comparada às demais, uma vez que, existe a execução de atividades de alta complexidade técnica, sobretudo relacionadas à logística internacional e burocracia aduaneira russa por uma organização varejista.

Apesar de um maior nível de especificidades dos ativos exigido, a relação contratual conduzida pela organização russa continua sendo a de um contrato neoclássico, deixando margem para negociações futuras apenas a data de entrega de produto no porto e a correção cambial no dia da referida entrega. A transação é baseada principalmente na relação de prioridade de preço e data de entrega portuária. Não existe possibilidade de intermediários, visto que o varejista russo lida diretamente com a empresa frigorífica brasileira. Desta maneira, as partes já se conhecem e trocam informações diretamente, reduzindo assim incertezas inerentes à transação internacional.

Deve ser observado que a integração vertical de atividades se deu por parte da empresa varejista russa (neste caso uma rede multinacional), a qual consegue concretizar esta configuração por ter adquirido competências organizacionais através de uma aquisição e demonstra não ter interesse em investir diretamente no Brasil por considerar um investimento não necessário para manutenção da relação de fornecimento.

Em linhas gerais, pode-se observar, com a representação gráfica destas quatro configurações, que a Empresa Frigorífica B, não internalizou atividades a jusante do seu campo inicial de atuação, contudo apresenta postura mais desenvolvida a receber, analisar e efetuar novas possibilidades de negócios referentes ao mercado russo. A organização percebe sazonalidade no comércio com o mercado russo, causadas por intempéries

climáticas, como um problema. As quebras contratuais existem e são consideradas de baixa frequência. Na maior parte das vezes são ocasionadas pelo rompimento unilateral de parcerias comerciais quando existe estabelecimento de contrato com preços fixos e o valor ofertado no mercado russo oscila negativamente, deixando assim o preço pré-estabelecido acima do preço de mercado. Deste modo, a Empresa Frigorífica B reconhece a instabilidade de relacionamento comercial como um fator limitante, mas diz que mesmo assim o volume de compra justifica a presença neste mercado.

5.2.3 Caso empresa frigorífica C

Box 1: Empresa Frigorífica C

A Empresa Frigorífica C – foi fundada no ano de 1977 no interior paulista e já no ano de 1984, iniciou sua atuação em negócios internacionais, exportando carne bovina para a Europa. Os seus produtos são exportados para mais de 100 países, tendo seus maiores compradores localizados na Europa e América do Norte.

A organização é uma Ltda, sem capital aberto em bolsa de valores, que possui cinco divisões de negócios: Carnes, Higiene e Limpeza, Lácteos, Couros e Produtos *Pet*. Mantém todo o seu quadro executivo com funcionários de carreira.

Apresenta 38 unidades de produção entre as cinco divisões de negócios acima mencionadas, só na categoria carnes, são 17 plantas de abate e produção de bovinos, sendo três destas localizadas fora do Brasil. Possui entre outros atributos, foco na diversificação e industrialização de carne bovina, desta maneira estabeleceu grande linha de opções e produtos.

O respondente ocupa o cargo de Gerente de Relações Estratégicas e Institucionais e trabalha na organização a um ano e dois meses.

Fonte: Levantamento de pesquisa, 2009.

5.2.3.1 Características Atuais da Organização

A Empresa Frigorífica C é uma grande organização que possui cinco divisões de negócios: Carnes, Higiene e Limpeza, Lácteos, Couros e Produtos *Pet*. Ao todo são

contabilizados 38 unidades de produção e 29 mil funcionários em todo o mundo, destes, corresponde à categoria de Carnes 17 unidades produtivas (14 em território brasileiro e 3 em outros países) totalizando uma capacidade de abate de 14 mil cabeças de bovinos por dia. Apresenta produção agropecuária na fase de terminação do bovino sob a forma de confinamento, que visa manter o fornecimento de bovinos na época de entressafra, não ultrapassando 10% do volume total de abates

Possui também, como forma de suprir e ocupar nichos específicos de mercado, a estrutura de coordenação, através da qual, produtores rurais são bonificados por se adequarem às exigências e normas específicas de negócios internacionais, sobretudo os direcionados a UE, não ultrapassando também o patamar de 10% do volume total dos abates. O volume majoritário de suprimento, cerca de 80% permanece sendo adquirido por transações de mercado.

Diferentemente das duas organizações anteriores, a Empresa Frigorífica C, abre possibilidade para comercializar carne bovina que não seja de seu abate, mesmo afirmando não ser a preferência da organização. Admite-se esta estrutura de transação em momentos de alta demanda por produtos micro processados e baixa oferta de matéria-prima. É utilizada assim, carne bovina (adquirida na etapa de primeiro e segundos cortes) de organizações também certificadas pelo Sistema de Inspeção Federal para processá-las em produtos destinados a organizações varejistas sobretudo de *fast food*.

A logística empregada no mercado doméstico é preferencialmente desempenhada pela própria organização, seguida pela contratação de terceiros, e por fim a empresa compradora ser a responsável. No mercado externo, as posições são invertidas e a contratação de terceiros pela Empresa Frigorífica C é a primeira na ordem

de preferência, seguida pela responsabilização da empresa compradora e em última alternativa a própria organização brasileira fazer o transporte.

Os mercados mais recorrentes nos negócios internacionais são: CEI, UE seguido pelo NAFTA. Já as suas preferências, apresentam poucas mudanças em relação aos mercados recorrente, sendo elas: UE, seguida pela da CEI, pelo Japão e Nafta. A preferência conferida pela UE está relacionada ao fato de que é um tradicional importador de cortes especiais provenientes da parte traseira do bovino, pagando um significativo diferencial por tal especificação. Isto se harmoniza com fato de que a CEI apresenta um volumoso nível de importação de cortes provenientes da dianteira bovina. Japão e Nafta também entram nas preferências por apresentarem abertura apenas a carnes micro processadas e enlatadas, especialidades comerciais desta organização, e terem a capacidade de pagar melhores preços pelo produto transacionado.

5.2.3.2 Evolução da Internacionalização

A Empresa Frigorífica C iniciou suas atividades internacionais no ano de 1984, com exportações de carne bovina *in natura* para a Europa, impulsionada, sobretudo pela receita adicional envolvida neste comércio. A principal dificuldade encontrada no início destas atividades era o baixo conhecimento do mercado internacional. Este gargalo não era referente a normas e/ou padrões de produção, e sim a falta de conhecimento da própria conjuntura de negócios internacionais. Tal descompasso é uma das características levantadas por Azevedo (1996) que refletem a assimetria de informação, resultando assim nas parcerias comerciais desenvolvidas na época correspondentes a altíssima preferência a *trading companies* estrangeiras e indiferença para as demais possibilidades.

As *trading companies* estrangeiras, de acordo com o respondente, entraram em território brasileiro e começaram a intermediar transações, chegando a montar escritórios e passando a se tornar representantes comerciais desta organização frigorífica. A situação perdurou por quase uma década, até o momento em que a Empresa Frigorífica C passou por fortíssimas mudanças organizacionais, sobretudo na expansão da capacidade produtiva, contratação de especialistas e criação de unidade organizacional especializada em negócios internacionais.

Com a expansão da capacidade produtiva, a Empresa Frigorífica C adquiriu outros 13 abatedores e construiu mais 3, totalizando 17 plantas de produção. Esta atitude teve como intenção acompanhar a fronteira de produção brasileira que se deslocava para as regiões centro-oeste e norte do Brasil, bem como adquirir competências e cotas comerciais para regiões específicas fora do Brasil. Esta concentração produtiva, associada ao conhecimento e reputação adquiridos em negócios internacionais, possibilitou a organização almejar novas configurações de negócios que hoje correspondem ao direcionamento de 50% de sua produção total para o mercado exterior. Atualmente, suas preferências para parcerias internacionais de transação com atacadistas e varejistas é altíssima e *trading companies* é baixíssima, o respondente ainda comenta que: “muitas *trading companies* acabaram sendo incorporadas a grupos empresariais e hoje, os principais parceiros comerciais acabam sendo atacadistas e varejistas”.

Um ponto a se destacar, ainda nas mudanças organizacionais decorrentes da concentração produtiva, foi à diversificação de produtos, sobretudo micro processados e enlatados para atender nichos específicos de redes varejistas demandantes no mercado doméstico. A implementação desta linha de produtos possibilitou a criação de

competências para inserção e até mesmo manutenção de transações em mercados específicos, tido como de baixa recorrência a maioria dos frigoríficos brasileiros.

Um exemplo positivo desta atuação, foi a entrada no mercado russo de carne bovina micro processada, resultado da consolidação para o fornecimento de bifes de hambúrguer para a rede varejista McDonalds em território brasileiro. Com a expansão dos negócios desta empresa no leste europeu, a mesma buscou dentre seus fornecedores, organizações que respeitassem seus padrões de processos, que fossem competitivos no quesito preço e tivessem a possibilidade de aumentar seus fornecimentos sem alterar os dois primeiros requisitos. Dentre as suas possibilidades, a Empresa Frigorífica C ganhou a sua preferência por ser mais competitiva.

Como critérios de escolha para os atuais parceiros comerciais, a Empresa Frigorífica C utiliza com altíssima preferência a confiabilidade, a capacidade de pagar melhores preços e a regularidade de compra, mostrando-se indiferente a respeito do volume e da clareza de especificações dos produtos transacionados. Em comentário adicional, o respondente esclarece que uma referência importante adotada pela Empresa Frigorífica C é a operação feita com o uso de contêiner, ou seja, este é o volume mínimo exigido para realização de uma transação, servindo apenas de fator limitante. A confiabilidade a respeito dos produtos negociados nas transações é respaldada no histórico comercial e certificados exigidos.

5.2.3.3 Transações com o Mercado Russo

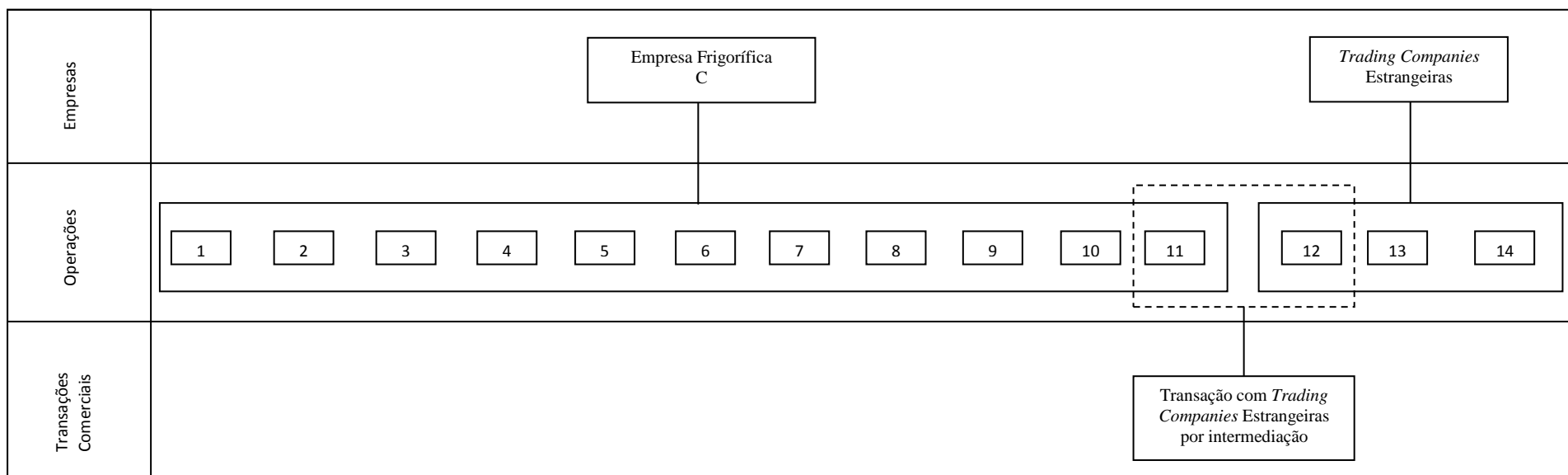
A Empresa Frigorífica C iniciou atividades direcionadas ao mercado russo apenas no ano de 2003, não possuindo dados iniciais de exportação, atualmente transaciona cerca de 2300 toneladas por mês. Assim como a Empresa Frigorífica B, teve

entrada neste mercado por intermédio de *trading companies* brasileiras (*brokers*) que prospectadas por outras *trading copanies* (estrangeiras) faziam a ponte unindo ofertas e demandas específicas, como ilustra a Figura 07. Apesar do altíssimo interesse da Empresa Frigorífica C pelo atacado e varejo russo, a organização comentou que não era possível estabelecer contatos comerciais com estes agentes sem a intermediação de *trading companies*. As *trading companies* ainda apresentam força muito grande, sobretudo aquelas com alta facilidade para interagir com o governo russo, o que resulta em maior desenvoltura e rapidez nas transações organizadas por este tipo de organização.

O *broker*, assim como na configuração de transação da empresa Frigorífica B, age como catalisador para que a transação se concretize. Ajudando, desta maneira, na localização de fornecedores para as *trading companies* estrangeiras, detentoras do contato dos compradores, efetuam a transação. A organização percebe que esta intervenção foi de essencial importância para o início das atividades das *trading companies*, pois estas entraram no mercado de carne bovina brasileira, com a intenção de estabelecer fornecimento, assim como mostra Thomé et al. (2009).

Por não desempenhar atividades específicas para com o produto, o *broker* logo foi substituído pela própria organização na articulação do relacionamento comercial com as *trading companies* estrangeiras. Este rápido reposicionamento só foi possível pelo histórico de atuação de mercado da própria Empresa Frigorífica C e, sobretudo, pelo reconhecimento de competências por parte das *trading companies* estrangeiras.

As competências reconhecidas pelas *trading companies* estrangeiras na percepção da empresa estão relacionados principalmente a três fatores: a) devem ser organizações que respeitem padrões de qualidade internacional estabelecidos entre os



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 07: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e *Trading Companies* Estrangeiras com intermediação de *Broker*.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

países (Brasil e Rússia); b) devem ser competitivas no quesito preço; e c) devem ter a capacidade de aumentar seus fornecimentos sem alterar os dois primeiros requisitos. Com esta informação complementar, nota-se que na visão da Empresa Frigorífica C, as *trading companies* tinham necessidade de se reposicionar com fornecedores que possuíssem escala condizente com a demanda, para assim desempenhar suas atividades.

Atualmente, a Empresa Frigorífica C atua no mercado russo estabelecendo parcerias comerciais com altíssima preferência à atacadista e varejista, e com alta preferência a *trading companies* estrangeiras. A organização mostra reconhecer o peso das *trading companies* estrangeiras neste comércio, e frisam que seu respaldo dentro do mercado russo, muitas vezes, lhes concedem *status* de agente pivô neste comércio. Os critérios para escolha dos parceiros comerciais no Mercado Russo são pautados na confiabilidade nos negócios e na capacidade de pagar melhores preços pelos produtos e no volume, com altíssima importância.

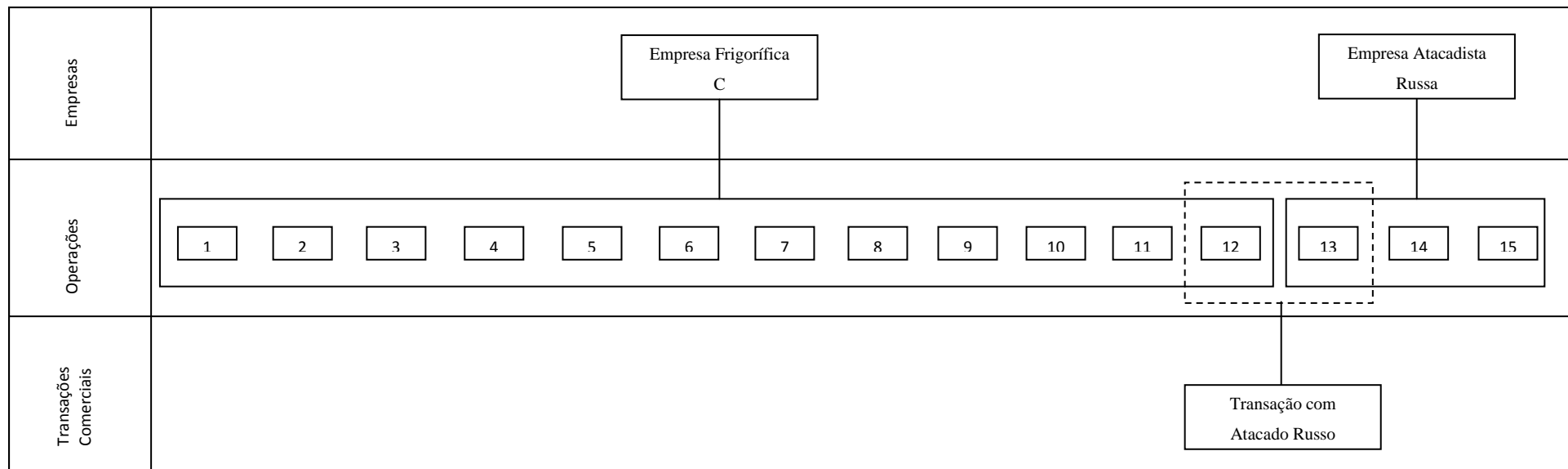
Com estas novas configurações de negócio, a Empresa Frigorífica C passou a atuar mais diretamente no mercado russo, desempenhando, desta forma, quatro diferentes configurações, que lhe possibilitou atingir novos parceiros comerciais. A configuração de transação mais frequente e que é responsável pela maior parte do volume transacionado é a configuração de transação com empresas de atacado russas ilustrada pela Figura 08, seguida pela configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e varejo russo de carne *in natura* representada na Figura 09; de varejo de carne bovina micro processada ilustrada na Figura 10, e por último, a configuração de transação com *trading companies* estrangeiras, na Figura 11.

5.2.3.4 Administração das Operações com o Mercado Russo

A Empresa Frigorífica C, em uma comparação com as duas primeiras empresas analisadas, é a organização que apresenta maior inserção e consolidação no mercado russo de carne bovina. Desde o início de suas operações em negócios internacionais com o mercado de carne russo, a presente organização procurou manter o mesmo nível de configurações utilizadas em transações internacionais com agentes de outros destinos. Este posicionamento reflete a tentativa de replicação de modelos de negócios baseadas em *know-how* adquirido em outros mercados. Resultando assim, em quatro configurações de transação em atividade atualmente.

5.2.3.4.1 Configuração com atacado

De acordo com a entrevista, a configuração de transação utilizada com maior frequência pela Empresa Frigorífica C no mercado de carne bovina russo é a relacionada com o atacado, ilustrada pela Figura 08. Diferentemente da Empresa Frigorífica B, atividades anteriormente desempenhadas por *trading companies*, foram divididas entre a empresa frigorífica e o atacadista. Assim sendo, a Empresa Frigorífica C desempenha nesta configuração de transação doze atividades, tendo também sobre a sua responsabilidade o transporte marítimo de longa distância. Apesar de ter se responsabilizado apenas por uma atividade adicional, esta desenvoltura lhe permite ter uma postura ativa na transação comercial, pois gera a possibilidade de fornecer diretamente em território russo a carne bovina. Dando assim atribuições aos agentes atacadistas de desembarque e armazenagem do produto transacionado, distribuindo-o conforme demandados.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem na instalação atacadista russa
- 15- Distribuição

Figura 08: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Atacadista Russa.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

Esta postura possibilitou a estas duas categorias de organização, frigorífica e atacadista, a retirada das *trading companies*. A empresa brasileira, ao assumir a responsabilidade pelo lado brasileiro pelo transporte marítimo de longa distância, retirou uma responsabilidade das *trading companies*, pois agentes atacadistas russos parceiros não tinham interesse em desempenhar o produto. A atividade de desembarque, por sua vez, tem como pano de fundo diversos trâmites burocráticos decorrentes da importação, que são realizadas pelo agente atacadista russo. A Empresa Frigorífica C comenta que tanto a atividade de transporte marítimo já era desempenhada por ela em outros negócios internacionais, bem como o desembarque acrescido de trâmites burocráticos, já eram efetuado pelas respectivas organizações demandantes, contudo, os agentes ainda não haviam se disponibilizado a tais feitos neste referido negócio.

A configuração de transação entre a Empresa Frigorífica C e empresa atacadista russa, de acordo com o respondente, apenas foi concretizada por três fatores: a) reconhecimento de interesses e confiabilidade entre as partes; b) disponibilidade para mudanças de responsabilidade para a realização do comércio; e c) ajuste de interesses econômicos.

A Empresa Frigorífica C afirmou perceber que os agentes atacadistas russos não dispunham ou não tinham interesse em investir em ativos específicos necessários para realização da atividade de transporte marítimo de longa distância com origem no Brasil. Em contra partida, a Empresa Frigorífica C já realizava esta atividade com destino a outros países e reajustou seus esforços de maneira que houvesse entregas em portos russos. O desembarque e os trâmites burocráticos aduaneiros já eram também desempenhados pelo agente atacadista russo, que por outro lado incorreria em altos custos de transação para a organização brasileira, sobretudo no quesito ativos específicos. De acordo com Farina (2000), tais investimentos em ativos específicos

poderiam transcorrer em *sunk costs* e, em casos extremos, poderiam ser barreiras a saída das respectivas organizações aos referidos mercados.

Quando analisada a relação contratual entre as partes, percebe-se que a divisão acordada de atividades, gera economia de escopo entre as partes e a especificidade dos ativos exigidos para atender às necessidades de negócios é baixa, contudo esta divisão gera uma complexa dependência entre as partes. Deste modo, a relação de governança entre as partes mostra caráter do contrato neo-clássico de Williamson (1985), onde se deixa margem a ajuste futuros e a reciprocidade é alta. Este contrato apresenta maior número renegociações no tocante à data de chegada em território russo e a prazos de pagamento. Esta configuração mostra uma importante aliança internacional para a Empresa Frigorífica C, sendo a terceira configuração de transação, em ordem cronológica, utilizada no mercado russo de carne bovina.

5.2.3.4.2 Configuração com varejo de carne *in natura*

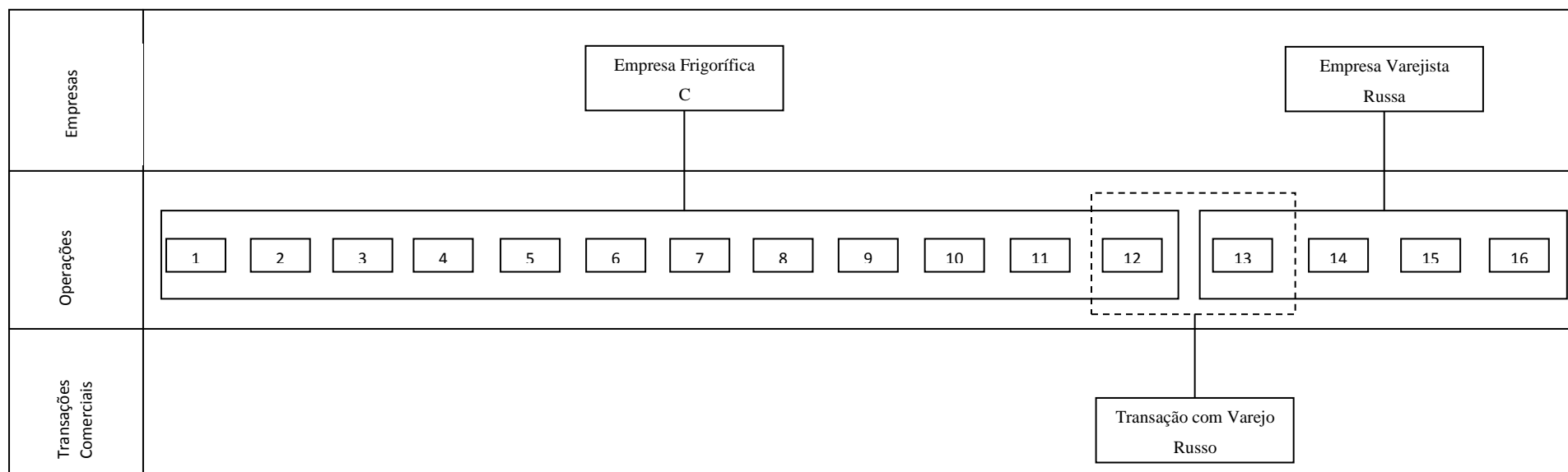
A presente configuração é segunda encontrada com maior frequência, de acordo com o respondente, e apresenta alto nível de integração vertical. Sua conformação envolve apenas a Empresa Frigorífica C e varejo russo. Assim como a configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e atacado russo, neste modelo de negócio, a organização desempenha as atividades portuárias brasileiras e o transporte marítimo de longa distância. Em contraparte, o agente varejista russo executa atividades que se iniciam no desembarque em território russo e finalizam-se na disposição do produto ao consumidor final.

Apesar da Empresa Frigorífica B também utilizar a configuração de transação com o varejo russo, a presente organização possui uma postura mais atuante, transpondo

fronteiras e disponibilizando o produto em território russo, assim como faz com o agente atacadista russo. O nível de complexidade da configuração é considerada acentuada, pois é uma divisão de atividades em que boa parte delas é internalizada pelo agente de varejo russo.

Assim como visualizado na Figura 09, a integração vertical de atividades ocorrida, apesar de dividida entre as partes, deu-se na maior parte, pelo varejo russo. Mesmo que a segunda configuração de transação seja a mais utilizada, o número de organizações varejistas russas que se adéquam a ela é baixo, deste modo, a configuração é tida pelos gestores da Empresa Frigorífica C como um modelo regido, sobretudo, pelo interesse do agente russo. Deve-se lembrar que a organização brasileira já utiliza a atividade portuária e de transporte de longa distância com desenvoltura, sendo correspondente ao agente varejista russo a postura de entrar e internalizar as atividades desempenhadas pelo atacadista em seu próprio território.

Necessitando maior nível de especificidade de ativos as atividades do agente varejista comparada à atividade de varejo propriamente dita, esta configuração de transação exige que o varejista se responsabilize pelas atividades portuárias em território russo e transporte até o local de armazenagem do produto, além da armazenagem propriamente dita e da disposição para venda a consumidores finais. Apesar de um maior nível de especificidades dos ativos exigido, a relação contratual conduzida pela organização continua sendo a de um contrato neoclássico, deixando margem para negociações futuras apenas a data de desembarque no porto russo. A transação é baseada principalmente na relação de prioridade de preço e data de entrega portuária.



01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses

02- Transporte do bovino para o local do abate

03- Dieta hídrica

04- Abate e primeiro corte

05- Inspeção técnica

06- Resfriamento de carcaça

07- Segundo corte e desossa

08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

09- Resfriamento/congelamento

10- Expedição/embarque

11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil

12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo

13- Desembarque

14- Transporte em território russo

15- Armazenagem na instalação do varejista russo

16- Disposição para venda em varejo

Figura 09: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Varejista Russa.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

5.2.3.4.3 Configuração com varejo de carne micro processada

Esta configuração é a terceira em frequência de utilização pela Empresa Frigorífica C e chama atenção pela diferente disposição de atividades desempenhadas pela mesma, quando comparada a configurações de transação anteriores, veja a Figura 10. Como dito anteriormente, a organização brasileira apresenta uma grande diversificação no portfólio de produtos, e alguns deles, acabaram despertando interesse de redes varejistas internacionais de alimentos.

Assim como a configuração de transação anterior, envolve apenas a Empresa Frigorífica C e o varejo russo. O modelo de negócios é baseado na realização de 14 atividades técnicas pela organização brasileira, que apresenta entre outros aspectos, adoção de processos organizacionais específicos pré-estabelecidos pelo agente varejista para produção específica. O agente varejista é o formador desta configuração de transação, bem como do sistema de governança estritamente coordenado, utilizando como mecanismo de agência a fiscalização da observância de normas e procedimentos.

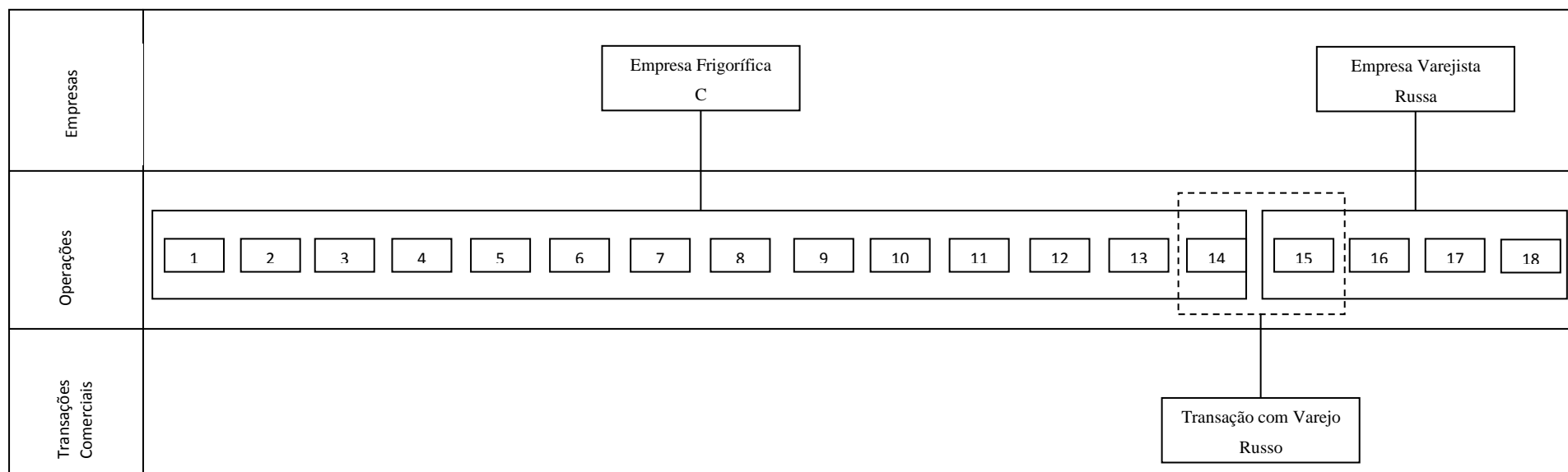
A organização brasileira, em contrapartida, tem demandas contínuas de pedidos e bonificações por seguir rígidas normas de produção. De acordo com a ECT, este sistema poderia incorrer para as partes envolvidas elevados custos de transação. Contudo, pela geração da economia de escopo e escala criada pela Empresa Frigorífica C, já utilizando tecnologia específica para este tipo de produção em outros mercados, consegue-se diminuir custos e elevar seu patamar competitivo de maneira a estabelecer forte aliança com varejistas russos demandantes de carne bovina micro processada.

O respondente afirma que: “no negócio com este tipo de varejo, a utilização de atacadistas é zero, eles querem contato direto com o responsável pela produção, neste caso, nós”. Nota-se que, deste modo, o varejo procura reduzir o máximo a assimetria de

informação a respeito do produto transacionado, que por sua vez força a uma troca constante de informações entre as partes envolvidas.

Apesar do agente varejista russo apenas iniciar as suas atividades no desembarque do produto em território russo, além da produção existe ainda a presença do fiscal nos processos de expedição e transportes até o território russo. Todos este cuidado é explicado pelo respondente como sendo exigido não apenas pelo agente russo, mas em alguns casos, pelo detentor da marca, como no caso do McDonalds e Burger King, franquias internacionais de varejo de alimentos e grandes demandantes de produtos derivados de carne bovina micro processada.

A relação contratual envolvida nesta configuração de transação pode ser classificada de acordo com Williamson (1985) como sendo neoclássica, pois deixa margem a ajustes posteriores, sobretudo em função de bonificações e punições. Contudo, o valor estabelecido e as datas de entrega são estabelecidos por operação comercial, não deixando margens de renegociação. O respondente afirmou que neste tipo de configuração de transação, em três anos de utilização, nunca houve rompimento contratual impulsionado por atitudes que pudessem ser interpretadas como oportunistas, mostrando assim o alto grau de maturidade e dependência entre as partes.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Micro processamento
- 09- Modelagem de forma

- 10- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 11- Resfriamento/congelamento
- 12- Expedição/embarque
- 13- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 14- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 15- Desembarque
- 16- Transporte em território russo
- 17- Armazenagem na instalação do varejista russo
- 18- Utilização em varejo

Figura 10: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e Empresa Varejista Russa de carne micro processada.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

5.2.3.4.4 Transação com *trading company* estrangeira

Esta foi à primeira configuração decorrente da entrada desta organização no mercado russo, e deu-se assim que a Empresa Frigorífica C aproximou-se da *trading company* estrangeira. É a configuração atualmente encontrada com menor frequência, contudo, ainda é presente nos negócios internacionais, o respondente ressalta a força das *trading companies* em território russo, ilustrada na Figura 11.

As transações nesta configuração caracterizam-se por apresentar características clássicas, a transação é organizada por operação, e não deixa margem, neste caso, a ajustes futuro. Por acontecer com menor constância, o número de *trading companies* estrangeiras que participam desta configuração também é reduzido, contudo, só não é menor que o número de varejistas russos demandantes por carne bovina micro processada.

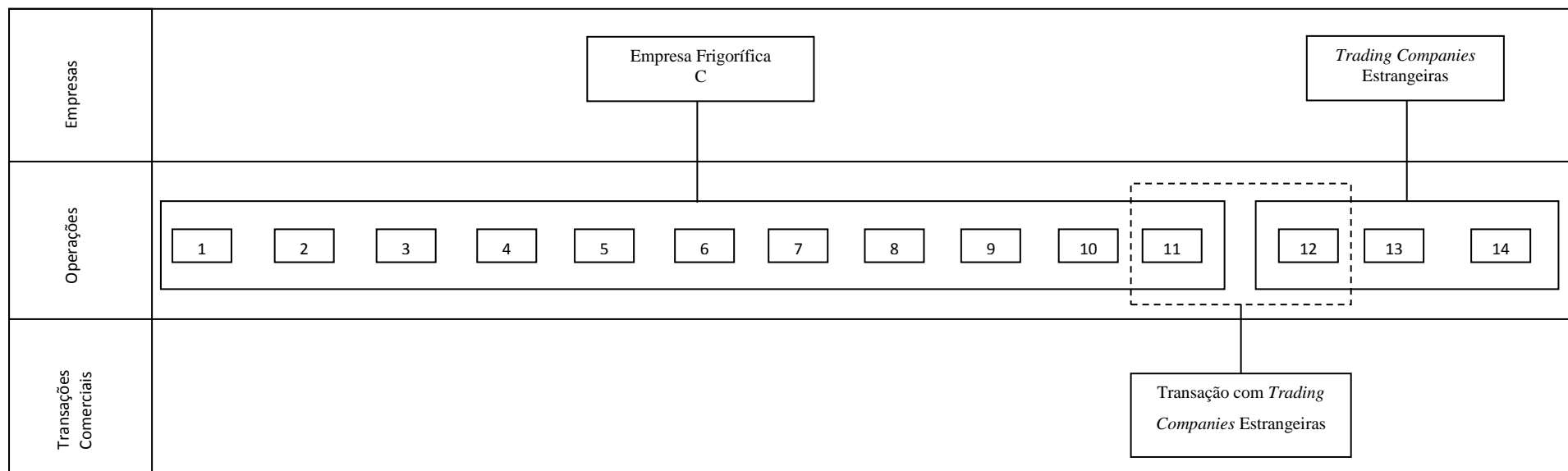
Apesar da organização brasileira, já utilizar configurações de transação mais consolidadas e maduras, do ponto de vista do comprometimento e internacionalização de negócios, esta configuração é mantida pela Empresa Frigorífica C para atender demandas esporádicas de mercado. A presente configuração apresenta a possibilidade de inclusão de muitos outros atores à jusante da *trading company* estrangeira, acarretando maiores custos de transação.

Assim como mencionado anteriormente na Empresa Frigorífica A e B, a vantagem desta configuração está relacionada à alta especialização de cada categoria de organização, ou seja, cada ator se encontra desempenhando isoladamente o seu papel em uma configuração de produção e comércio. Mesmo a Empresa Frigorífica C já desempenhando com desenvoltura o transporte de longa distância, a *trading company* estrangeira mantém esta atividade, e a configuração não se altera das configurações de

transação desempenhadas pelas Empresas Frigoríficas A e B com o determinado ator. Sendo considerado como de baixa frequência, quando comparada às demais configurações, esta é a configuração de transação que apresenta maior incidência de quebras contratuais.

Estes rompimentos são explicados pela NEI/ECT por comportamentos oportunistas, onde as *trading companies* estrangeiras tentam mudar em cima do momento de embarque atributos contratuais, conforme Empresa Frigorífica C mencionou, principalmente o prazo de pagamento. Neste caso específico, as *trading companies* tentam remediar o pagamento para a data da chegada no porto de desembarque russo, ou posterior. Assim como todo reajuste contratual no momento de efetuação gera incerteza entre as partes, a Empresa Frigorífica C prefere redirecionar o produto que seria transacionado com o agente russo a correr essa incerteza sem benefício extra.

Em linhas gerais, a Empresa Frigorífica C é extremamente estimulada pelo mercado russo, sobretudo pelo volume de compra do mesmo. Enfrenta, por outro lado, como limitantes, complicações burocráticas nos negócios internacionais neste caso. O respondente mostrou descontentamento e citou diversos exemplos de problemas já enfrentados pela organização brasileira decorrentes de complicações burocráticas.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 11: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica C e *Trading Companies* Estrangeiras.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

5.2.4 Caso empresa frigorífica D

Box 1: Empresa Frigorífica D

A Empresa Frigorífica D – foi fundada no ano de 1953, no interior goiano, e apenas em 2006, assumiu o nome que usa hoje. Suas operações em negócios internacionais tiveram início no ano de 1997. Atualmente a organização, através de diversas unidades produtivas, consegue atingir todos os mercados consumidores, tendo como maiores mercados: Rússia, EUA, UE, Japão, Egito e Venezuela.

A organização é uma Sociedade Anônima com capital aberto em bolsa de valores, que possui cinco divisões de negócios.

Apresenta 64 unidades de produção de carne bovina, destas apenas 22 localizadas no Brasil, possui também 28 confinamentos destinados a terminação de bovinos. É caracterizada por ser uma das maiores multinacionais no ramo de alimentos, e por ter ampla atuação internacional.

O respondente ocupa o cargo de Diretor do Comitê de Estratégia Empresarial e trabalha nesta organização a cerca de três anos.

Fonte: Levantamento de pesquisa, 2009.

5.2.4.1 Características Atuais da Organização

A Empresa Frigorífica D é uma das maiores multinacionais do ramo alimentício, iniciou suas atividades no interior goiano e conta atualmente com um extenso portfólio de produtos, para este trabalho, apenas foram estudadas transações envolvendo o produto carne bovina. A organização conta atualmente com 64 unidades de produção de carne bovina, sendo que destas apenas 22 são localizadas no Brasil, possui também 28 confinamentos, destinados apenas a terminação de bovinos, que geram a capacidade de abate de 49.500 cabeças por dia, para conta com cerca de 40 mil funcionários.

A empresa está organizada em cinco divisões de negócios, sendo elas:

i) Divisão 1

É a parte da organização que possui operações iniciais em território brasileiro. Atua com uma extensa linha de industrializados e de cortes de carne *in natura*, que, sobretudo, respeitam normas e exigências brasileiras (Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e internacionais, em casos de negócios com mercado exterior.

Locais com plantas de produção: Anápolis-GO, Andradina-SP, Araputanga-MT, Barra do Garças-MT, Barretos-SP, Cáceres-MT, Cacoal-RO, Campo Grande-MS, Goiânia-GO, Iturama-MG, Maringá-PR, Pedra Preta-MT, Pimenta Bueno-RO, Porto Velho-RO, Presidente Epitácio-SP, Rio Branco-AC, Santo Antonio de Posse-SP, Teófilo Otoni-MG, Três Rios-RJ, Uberlândia-MG, Vilhena-RO e Votuporanga-SP.

ii) Divisão 2

Esta divisão foi formada por investimento direto de origem brasileira na aquisição de frigoríficos já em atividade. Atualmente, é formada por cinco grandes Unidades Industriais: Rosário e Venado Tuerto, na província de Santa Fé; São José, província de Entre Rios; Ponte Vedra e Berazategui, em Buenos Aires; e uma Unidade Industrial de embalagens em lata, localizada em Zárate.

Tem como principais produtos: cortes resfriados e congelados, carne cozida congelada, carne cozida congelada IQF (*Individual Quick Frozen*), carnes enlatadas, hambúrgueres, salsichas, fiambres, gorduras de carne, extrato de carne, caldo de carne, caldo de miúdos e miúdos.

iii) Divisão 3

Em maio de 2007, foi realizada a aquisição das organizações norte-americanas via investimento direto, coordenado pela subsidiária da divisão Alimentos Argentina. Com esta divisão, a Empresa Frigorífica D adquiriu não apenas estruturas produtivas no setor da carne bovina, mas também no segmento de carne suína, gerando outras possibilidades de negócios, que apesar de não ser o foco do presente estudo, são tidas como estratégicas para a organização.

Com esta divisão, a Empresa Frigorífica D, obteve a aquisição estrategicamente localizada para impulsionar o avanço da organização no cenário mundial e consolidar sua posição na liderança global em alimentos de origem bovina.

iv) Divisão 4

Com quatro unidades de abate e quatro de confinamento de bovinos na Austrália, a Empresa Frigorífica D seguiu sua trajetória aquisições. A conquista da liderança mundial é resultado do posicionamento estratégico da Companhia. A maior e mais abrangente processadora e exportadora australiana de carne é uma subsidiária pertencente organização norte-americana comprada pela Empresa Frigorífica D, estabelecida em Greeley, Colorado.

A Divisão Alimentos Austrália exporta para mais de 27 países, com interesse significativo em negócios na costa do Pacífico e América do Norte. As operações norte-americanas desta unidade de negócio são conduzidas pela sede administrativa da Empresa Frigorífica D localizada nos EUA.

v) Divisão 5

A Empresa Frigorífica D possui uma forte estrutura de apoio logístico, que desempenha atividades tanto a montante quanto a jusante, indo desde a busca do gado na propriedade rural, com caminhões de dois pavimentos, até a distribuição de seus produtos pelo países onde mantém operações de produção bem como para as atividades de exportação. Deste modo, é responsável por garantir a segurança e qualidade do gado durante o transporte e a característica do produto quando de sua distribuição com temperaturas adequadas. A empresa busca ativamente a eficiência econômica em suas atividades.

A organização faz uso de estratégias que possibilitem a sua adaptação a diferentes ambientes, de tal maneira a utilizar com melhor eficiência recursos locais para seu desempenho. Os fatores determinantes para esta distribuição global de divisões foi baseadas em três níveis de análise, são eles:

- a) de oportunidade de negócios em regiões de comprovada aptidão para produção de carne bovina;
- b) de acordos bilaterais entre regiões produtoras e regiões exportadoras; evidenciado pelo estabelecimento de cotas de importação por mercados que apresentem histórico de preços elevados; e
- c) de possibilidade de concretização e reconhecimento da aquisição pelas instituições públicas que regulamentam o mercado.

A Empresa Frigorífica D, apenas comercializa carne de seu próprio abate e a logística é desempenhada majoritariamente com recursos próprios. Quando uma atividade é terceirizada, esta mantém o direito de propriedade sobre o bem transacionado até a sua entrega. Os mercados de carne bovina onde atua com mais frequência são:

a) Divisão 1

- Principais destinos: América Latina (principalmente Brasil e Venezuela), Liga Árabe, CEI, UE, Países da África, Nafta e Japão.
- Preferências de destinos: CEI, Liga Árabe, UE e América Latina (principalmente Brasil).

b) Divisão 2

- Principais destinos: UE, Nafta, Japão e América Latina (principalmente Chile e Argentina).
- Preferências de destinos: UE, Nafta, Japão e América Latina (Chile e Argentina).

c) Divisão 3

- Principais destinos: Nafta, UE, Japão.
- Preferências de destinos: Nafta, UE, Japão.

d) Divisão 4

- Principais destinos: Oceania e Japão, acrescido do oeste asiático.
- Preferências de destinos: Oceania e Japão, acrescido do oeste asiático.

5.2.4.2 Evolução da Internacionalização

O início da internacionalização da Empresa Frigorífica D deu-se apenas no ano de 1997, a mais tardia das quatro organizações estudadas. Sua internacionalização foi motivada por três aspectos:

- i) Favorecimento cambial, com o dólar equiparado ao real, a organização ganhou mais competitividade para fazer investimentos;
- ii) consciência da possibilidade de encurtar a cadeia de valor do setor de carne bovina; e
- iii) vislumbre de acordos bilaterais, neste caso funcionariam como uma aquisição de cota para mercados específicos.

Os primeiros negócios internacionais da Empresa Frigorífica D foram exportações via *trading company* para países da América Latina, comercializando cortes primários e miudezas bovinas. As *trading companies* brasileiras e estrangeiras, tinham total preferência; agentes de atacado e varejo não eram atingidos pela organização brasileira por dois motivos, falta de posicionamento e escala.

De acordo com a Empresa Frigorífica D, as maiores dificuldades encontradas por ela, foram no campo de conhecimento de mercado. Isto é uma indicação de dificuldades oriundas por problemas no ambiente institucional (normas, acordos, sanções, entre outros), o que também ajuda a compreender a preferência inicial dada para as *trading companies*.

Atualmente, altíssima preferência é dada para transações diretas com o atacado e o varejo em diversos mercados destino, contudo ainda se faz transações com *trading companies* estrangeiras. Não se utiliza mais as *trading companies* brasileiras para a intermediação de atividades de exportação.

A respeito dos critérios para a escolha de parceiros comerciais, a Empresa Frigorífica D deixou claro que apresenta um mix de preferências; cada item reflete em uma posição organizacional. Por estes critérios, o volume está relacionado à manutenção da escala, capacidade de pagar melhor preço gera aumento do nível de ganhos, regularidade de compras reflete a solidez nos negócios, contudo a clareza e a confiabilidade devem estar presentes em combinação aos demais itens para assim serem analisados.

As mudanças organizacionais efetuadas para a internacionalização de seu negócio foram a certificação para realização de negócios internacionais e a criação de uma unidade organizacional especializada. Estas mudanças refletiram uma forte mudança na postura estratégica da organização. A Empresa Frigorífica D já possuía nível de competência de especialistas em negócios internacionais e produção (adequação) internacional. Contudo, houve necessidade de certificações específicas e de criação de unidades em mercados que resultaram nas atuais unidades de negócios que apresentam as cinco divisões apresentadas anteriormente.

5.2.4.3 Transações com o Mercado Russo

A Empresa Frigorífica D iniciou operações com o mercado russo de carne bovina já no ano de 2001, não possuindo dados precisos a respeito do início das exportações. Atualmente transacionam aproximadamente 7000 toneladas por mês. Assim como a Empresa Frigorífica A, esta organização teve entrada neste mercado por intermédio de *trading companies* estrangeiras, como ilustra a Figura 12. O levantamento de dados indicou que não existiam *trading companies* brasileiras que faziam transações com mercado russo, eram apenas de outros países, sobretudo europeus e russos; contudo

na entrevista com o representante da empresa levantou-se que muitas *trading companies* estrangeiras procuravam parceiros locais que agissem como brokers para localizar parceiros comerciais confiáveis. A empresa ainda reconhece que inicialmente a sua atuação direta junto ao varejo e atacado era muito tímida.

A não utilização de transações diretas com o atacado e varejo inicialmente pela Empresa Frigorífica D está relacionado ao seu estágio de desenvolvimento organizacional no ano de abertura do mercado russo. Nota-se que neste período a organização não possuía a atual estrutura de negócios, ou seja, sua internacionalização por intermédio de subsidiárias, apenas teve início no ano de 2003.

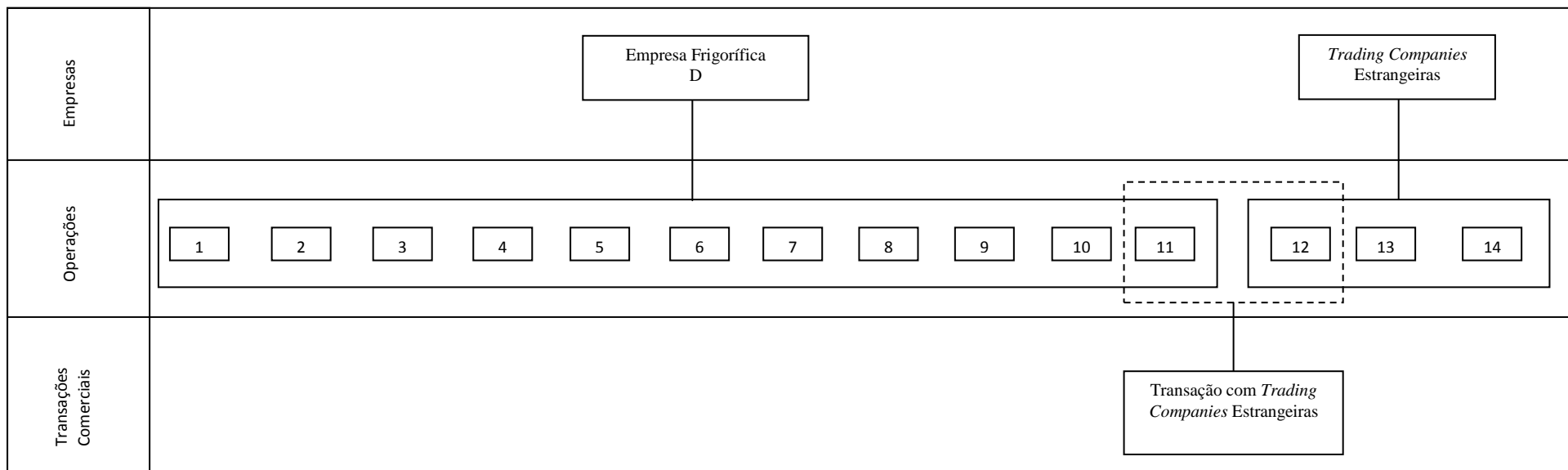
As competências desenvolvidas pela Empresa Frigorífica D, sobretudo na liderança de preços, possibilitaram a reestruturação da cadeia de exportação de carne bovina com o mercado russo. A intenção da empresa é estreitar parcerias com atacado e varejo russo, muitas vezes fazendo atividades dentro do território russo, nos portos, na estocagem e até mesmo na distribuição. Atualmente, sua ordem de preferência de parceria comercial localizada em altíssima preferência para atacado e varejo russo e alta preferência para *trading companies* estrangeiras. O respondente ressalta a força das *trading companies*, sobretudo russas, como agentes pivôs de mercado.

Nota-se que o reconhecimento da Empresa Frigorífica D, pelos novos parceiros comerciais como fornecedor, e a manutenção das transações, na visão da organização, diz respeito aos mesmos três fatores levantados pela Empresa Frigorífica C, como sendo: a) ser uma organização que respeite os padrões de qualidade internacional estabelecidos entre os países (Brasil e Rússia); b) ser competitivos no quesito preço; e c) que tivessem a possibilidade de aumentar seus fornecimentos sem alterar os dois primeiros requisitos. Assim como a Empresa Frigorífica C, a presente organização notou que os intermediários comerciais envolvidos com o mercado russo, tinham

necessidade de se reposicionar com fornecedores que possuíssem escala condizente com a demanda, para assim desempenhar suas atividades. Este foi então o gatilho inicial para a inserção da Empresa Frigorífica D, não apenas como um fornecedor de carne bovina, mas como uma organização que prestava demais serviços ligados indiretamente ao produto transacionado.

Os critérios que levaram a Empresa Frigorífica D a desempenhar negócios internacionais com atores do mercado russo foram, sobretudo, o volume e a frequência de transações que o mesmo poderia proporcionar. Contudo, o respondente admite a existência da falta de clareza nos contratos e que a confiabilidade nos negócios era uma preocupação para ambas às partes.

Com este posicionamento, a Empresa Frigorífica D iniciou a utilização de novas configurações de transação com o mercado russo, desempenhando atualmente três possibilidades de configurações. A configuração de transação que acontece com maior frequência e expressividade é a configuração de transação com empresas de atacado russas, ilustrada pela Figura 13, seguida pela configuração de transação com varejo russo, representada na Figura 14 e por fim, a configuração de transação com *trading companies* estrangeiras, podendo ser vista na Figura 15.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa

- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*

Figura 12: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e *Trading Companies* Estrangeiras.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

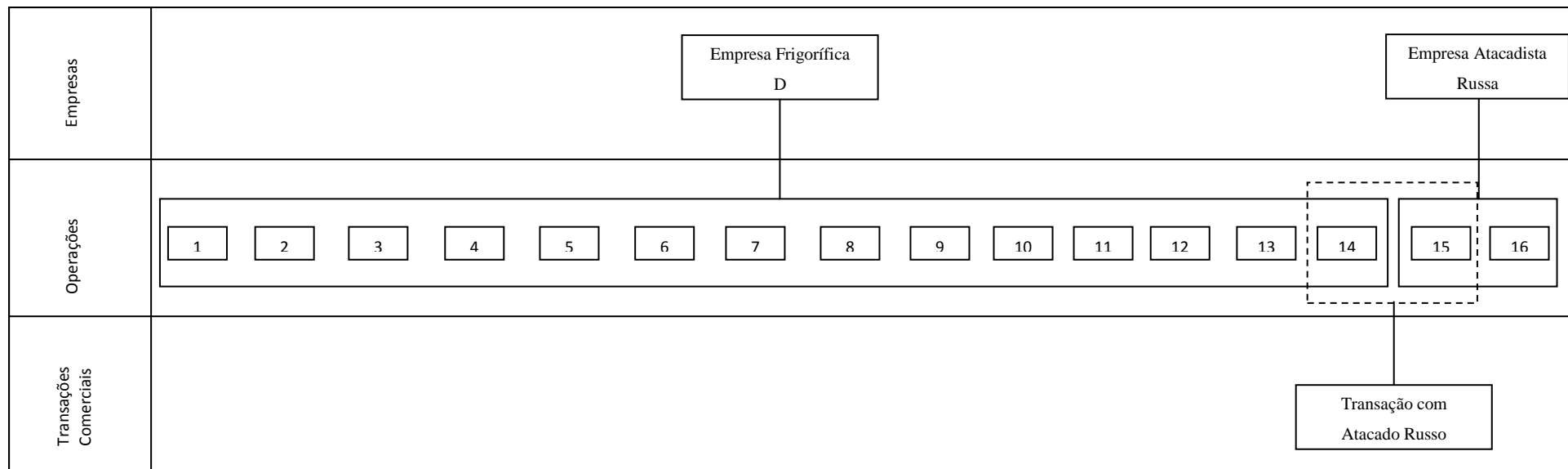
5.2.4.4 Administração das Operações com o Mercado Russo

A Empresa Frigorífica D é, dentre as organizações estudadas, a organização que apresenta maior inserção e consolidação em negócios internacionais e no referido mercado de análise. Tendo assim como as demais um início tímido, ao longo dos anos aumentou drasticamente seus níveis de negócios com o mercado russo. Assim que organização criou competência, sobretudo em sua visão; escala e postura ativa, a mesma passou a utilizar outras configurações, além da inicial.

Possuindo uma estrutura organizacional diferenciada das demais estudadas, a Empresa Frigorífica D apresenta divisões organizacionais compostas por subsidiárias, que tem diferentes características e finalidades. O mercado russo, por possuir como competência demandada a liderança em custos, é atribuição da Divisão 1, que combinada com a divisão Transportes, realizam as transações com o respectivo mercado. Assim como a Empresa Frigorífica C, o posicionamento da presente organização está baseado na tentativa de modelos de negócios fundamentados em *know-how* adquirido em mercados semelhantes, contudo, apresentando a utilização de diferentes configurações de transação.

5.2.4.4.1 Configuração com atacado

De acordo com a entrevista, a configuração de transação utilizada com maior frequência pela Empresa Frigorífica D no mercado de carne bovina russo é com o atacado, ilustrada pela Figura 13. Nesta configuração, a Empresa Frigorífica D, internaliza todas as atividades anteriormente desempenhadas por *trading companies*,



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Transporte até a instalação atacadista russa
- 15- Armazenagem na instalação atacadista russa
- 16- Distribuição

Figura 13: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e Empresa Atacadista Russa.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

diferentemente da Empresa Frigorífica C, ela não divide responsabilidades com o agente à jusante.

Esta configuração reflete uma das motivações da Empresa Frigorífica D na internacionalização de seu negócio; a possibilidade de encurtar a cadeia de valor do setor de carne bovina. No caso específico, a internalização remete as atividades de: transporte marítimo de longa distância até o porto russo; desembarque; e transporte até a instalação atacadista russa. Apesar de reconhecido pelas quatro organizações entrevistadas, das dificuldades encontradas por desempenhar atividades técnicas em território russo, a Empresa Frigorífica D adquiriu no ano de 2004 uma das *trading companies* com a qual já comercializava. Esta configuração está representada pela Figura 12 anteriormente discutida.

O investimento em ativos específicos para realização destas atividades resultaram do balanceamento entre os *sunk costs*, potencial de demanda do mercado russo, potencial de escala da Divisão 1 e a internalização do lucro das atividades realizadas pelas *trading companies*. A Empresa Frigorífica D admite que apesar de não ter contabilizado inicialmente outros atributos, decorrentes da internacionalização de seu negócio, a redução de incertezas e ganhos de arbitragem foram as principais conquistas com a aquisição da referida *trading company* e com a manutenção de postos de escritórios na Rússia.

Analisando a relação contratual entre as partes, percebe-se que a inserção via aquisição gerou possibilidade de desempenhar efetivamente atividades em território russo, gerando alto investimento em ativos específicos, impulsionado também por uma alta frequência de transações. Deste modo, a relação de governança entre as partes mostra caráter do contrato neo-clássico de Williamson (1985), com alta margem a ajuste futuros e, ressalta-se que decorrem-se de maneiras amistosas. A situação também é

vantajosa para o atacadista, que mantém contato direto em seu próprio território com uma unidade da Empresa Frigorífica D, facilitando assim a comunicação entre as partes e, até mesmo, em eventuais embarços. Esta configuração é tida como uma importante atitude na consolidação da internacionalização da Empresa Frigorífica D no mercado russo, até por que, a partir dela derivou-se a configuração descrita abaixo.

5.2.4.4.2 Configuração com varejo

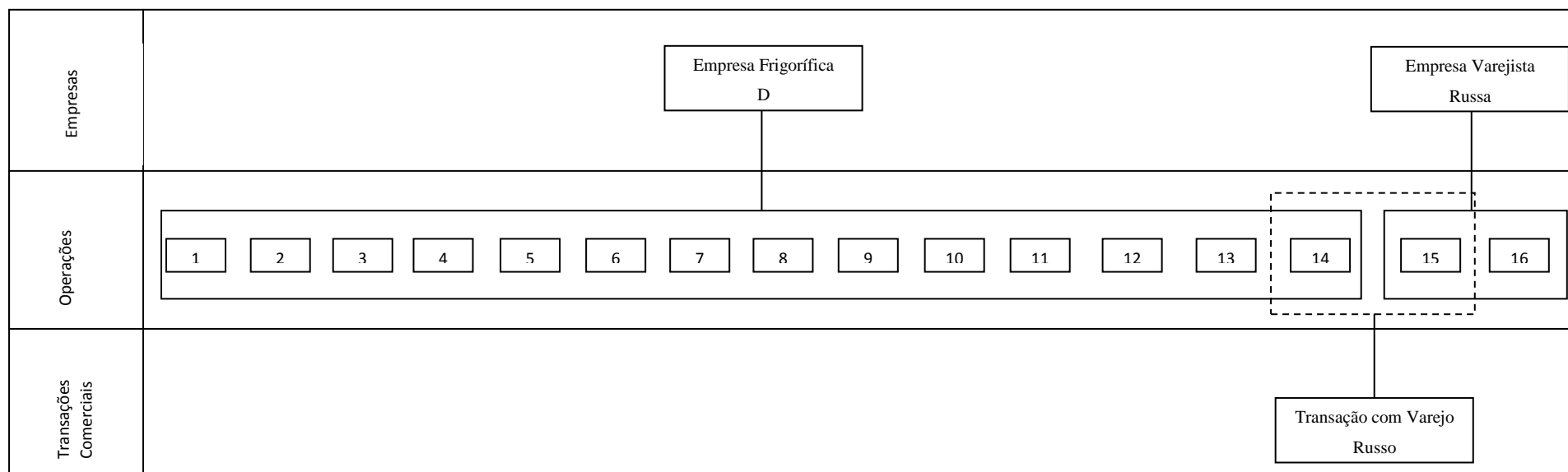
De acordo com a Empresa Frigorífica D, a presente configuração é a segunda encontrada com maior frequência, e o maior nível de integração vertical por parte das organizações brasileiras estudadas. Sua utilização é derivada da configuração de transação entre a presente organização e o ator atacadista russo. Assim como a dada configuração de transação, aqui também é a organização brasileira a responsável por desempenhar as atividades de transporte marítimo de longa distância até o porto russo, desembarque e transporte até a instalação varejista russa; internalizando assim todas as atividades que poderiam ser desempenhadas por outros atores. Em contraparte, o agente varejista russo executa atividades de armazenagem e disposição para venda.

Nota-se que apesar de não apresentar acréscimo de atividades na representação gráfica, a Empresa Frigorífica D ressalta a diferença de transporte para atacadistas, que normalmente são agrupadas em pontos estratégicos para escoamento e o transporte; para varejistas, quando então é pulverizado e espalhado pelo território. Apresentando custo de Agência (BESANKO, 2006) quando comparada a configuração anterior, no quesito transporte, a Empresa Frigorífica D tirou de si esta atividade, contratando organizações especializadas em transporte no território russo.

O nível de complexidade da configuração é considerado acentuado pela organização brasileira, pois são desempenhadas uma série de atividades encadeadas e direcionadas a um agente de altíssima preferência que apresenta potencial para ser o principal tipo de parceiro comercial da organização, assim como a mesma já estabeleceu em mercados semelhantes.

Como visualizado na Figura 14, a integração vertical de atividades ocorreu por parte da Empresa Frigorífica D, deixando o varejo russo estagnado na sua atividade principal. De acordo com a Empresa Frigorífica D, esta configuração é utilizada, sobretudo, por grandes redes varejistas, e atualmente a organização brasileira transaciona com duas delas que estão estabelecidas na Rússia. Deve-se lembrar que a organização brasileira já utiliza este tipo de configuração para mercados de carne bovina semelhantes aos da Rússia, o que se necessitava eram parceiros comerciais demandantes e aquisição de estrutura de operação no respectivo território.

Sendo necessário maior nível de especificidade de ativos, sobretudo físicos e dedicados, às atividades da Empresa Frigorífica D, e a grande frequência de transações desta configuração exige que as partes apresentem uma postura mais flexível que as demais configurações. Resultando em contatos maleáveis, mas pautados na força de barganha e nas competências organizacionais de liderança de custos como chave para o fornecedor. A relação contratual conduzida deste modo é tida como neo-clássica, com margem para negociações futuras nas datas de entrega. Deste modo, esta configuração é baseada principalmente na relação de prioridade de preço na prestação de serviço de entrega.



- 09- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 10- Transporte do bovino para o local do abate
- 11- Dieta hídrica
- 12- Abate e primeiro corte
- 13- Inspeção técnica
- 14- Resfriamento de carcaça
- 15- Segundo corte e desossa
- 16- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Transporte em território russo
- 15- Armazenagem na instalação do varejista russo
- 16- Disposição para venda em varejo

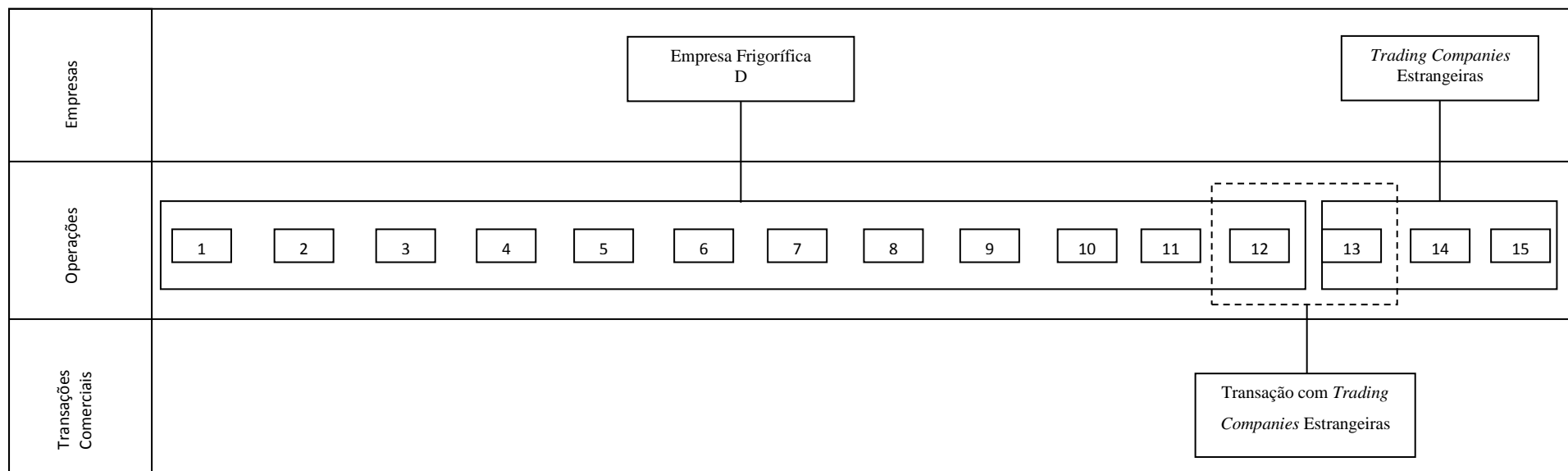
Figura 14: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e Empresa Varejista Russa.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

5.2.4.4.3 Transação com *trading company* estrangeira

Esta foi, dentre as primeiras configurações de transação utilizadas pela Empresa Frigorífica D no mercado russo, a única que restou, e deu-se de modo que a organização brasileira limitou suas transações no mercado russo. É a configuração atualmente encontrada com menor frequência, visualizada na Figura 15. Contudo ainda é presente nos negócios internacionais, devido a força das *trading companies* como agentes pivôs do comércio de carne bovina em território russo, e em outros mercados onde a Empresa Frigorífica D está se inserindo e para não manter ociosa parte dos ativos específicos relacionados a um mercado de destino.

As transações nesta configuração caracterizam-se por apresentar características clássicas; a transação é organizada por operação, e não deixa margem neste caso, a ajustes futuros. Diferentemente da configuração utilizada pela Empresa Frigorífica C com as *trading companies* estrangeiras, a presente organização realiza atividades além da sua fronteira, sobretudo em nível de transporte internacional.

Apesar de a organização brasileira frisar que o nível de rompimentos contratuais é mínimo, dentre as configurações de transação utilizadas, esta é a que apresenta maior número. Contudo, os investimentos em ativos específicos na Rússia, acabam possibilitando a redução da incerteza nas transações, sobretudo em atitudes oportunistas, pois conseguem em tempo hábil redirecionar a transação caso sejam encontrados problemas, tendo assim acentuado ganho de arbitragem em território russo. A configuração diz respeito às onze atividades básicas desempenhadas por todas as empresas frigoríficas entrevistadas, acrescida da atividade de transporte marítimo de longa distância; a *trading company*, por sua vez, efetua o descarregamento, a



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)

- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque
- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*
- 15- Distribuição para compradores

Figura 15: Configuração de transação entre Empresa Frigorífica D e *Trading Companies* Estrangeiras.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

armazenagem na sua instalação e por último, a distribuição, quer seja para atacadistas ou varejistas russos.

De modo geral, a Empresa Frigorífica D é estimulada pelo dinamismo do mercado russo, sobretudo pelo volume de compra, e este estímulo culminou no deslocamento de atividades para o próprio território russo, via aquisição de *trading company* e via contratação de empresas de logísticas, mantidas sobre a responsabilidade da organização brasileira. Enfrenta, por outro lado, como limitantes, a inconstância das regras técnicas russas, e manifesta isto de modo a pressionar as instituições brasileiras a melhor estruturarem as normativas deste negócio em conjunto com os representantes da mesma esfera de decisão russa.

A sazonalidade existe, apesar de baixíssima, as principais causas são motivos climáticos e problemas burocráticos de processos específicos em território russo. Os contratos apresentam baixíssimo índice de rompimento, contudo podem acontecer, e são ocasionados por comportamento oportunista de parceiros e até mesmo com instituições russas (descumprimento de acordos ou mudanças normativas).

5.3 Análise comparativa dos casos

5.3.1 Mudanças institucionais e o limite de mercado

Um dos objetivos específicos do presente estudo é a identificação das principais características do ambiente institucional que envolve as transações de carne bovina entre o Brasil e a Rússia. Um pressuposto da análise foi que o ambiente institucional é o envoltório das organizações, e estas tem seu comportamento determinado pelo mesmo, desde o surgimento (NORTH, 1990, 19991). Arranjos institucionais podem conferir

vantagens comparativas a organizações específicas (HALL e SOSKICE, 2001), e estes mesmos arranjos podem permitir ou restringir opções estratégicas e/ou configurações de negócios (LEWIS, LONG e CARROL 1999).

Com a realização deste trabalho, estudando o caso da internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras que até o ano de 2001 não possuíam acesso ao mercado consumidor russo, leva-se a crer que mudanças no arranjo institucional, sobretudo comercial, podem afetar as fronteiras de mercado. A barreira utilizada para vetar a entrada neste mercado era a existência de cotas, mantidas por acordos bilaterais entre a Rússia e os respectivos países detentores.

Tais mudanças no arranjo institucional são correspondentes à incidência de zoonoses, frisa-se aqui a encefalopatia espongiforme bovina (doença da vaca louca), que ocasionou uma drástica redução de oferta de bovinos nos rebanhos e conseqüentemente de carne bovina originárias de países detentores de cotas russas; e ainda pela segurança alimentar levada em consideração pelo governo russo.

As modificações institucionais possibilitaram a mudança da fronteira do mercado russo para inserção de novos fornecedores, que tivessem a capacidade de atender a grande demanda criada e as competências desejadas, neste caso, segurança alimentar e liderança em custos. A busca destes novos fornecedores foi realizada por atores já operantes no mercado russo, que utilizaram de sua expertise nas transações internacionais de carne bovina para readequar o fornecimento no mercado em questão. Criando assim um interessante arranjo inter-setorial entre o ambiente institucional russo e atores da iniciativa privada (associação da indústria de carne na Rússia), já mencionada anteriormente.

5.3.2 Diferenciação das características organizacionais

5.3.2.1 Integração agropecuária

Dentre as empresas frigoríficas estudadas, apenas a Empresa Frigorífica A não apresenta integração agropecuária; ela justifica esta atitude por acreditar que o ativo transacionado como matéria-prima de sua produção é de baixa especificidade e que pode encontrá-lo facilmente via mercado.

Todas as demais empresas frigoríficas mantêm atividades de produção animal localizadas no setor de terminação de bovinos, conhecidos como confinamentos. A finalidade desta atividade não é a manutenção de nenhum sistema estritamente coordenado, e sim, como mecanismo de redução de incerteza quanto à oferta de matéria-prima em períodos de entressafra na produção animal, mantendo assim, os contratos de longo prazo estabelecidos com clientes.

5.3.2.2 Dimensão da firma

As quatro empresas estudadas apresentam grandes diferenças de dimensões. Fazendo o mesmo recorte de Mulvihill (1973), no Quadro 08, ter-se-á:

Empresa Frigorífica	Termo do negócio	Área de abrangência	Atividade funcional	Característica da organização	Tipo de estrutura
A	Bi-nacional	Uma ou mais regiões no exterior	Produção no país sede, mas com importação ou exportação	Funcional, produto ou base territorial	Agentes, finanças, companhias

B	Bi-nacional	Uma ou mais regiões no exterior	Produção no país sede, mas com importação ou exportação	Funcional, produto ou base territorial	Agentes, finanças, companhias
C	Internacional	Um ou mais países no exterior	Venda realizada primeiramente no exterior	Separação de Subsidiária ou divisão dos negócios externos	Própria força, possibilidade de nacionais treinados
D	Multinacional	Muitos países no exterior	Produção, finanças e vendas em vários países	Uma unidade principal ou unidades separadas em cada país	Grupos de subsidiárias, alianças estratégicas, <i>joint venture</i>

Quadro 08: Dimensão das Firms estudadas baseada em Mulvihill (1973).

Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

Sendo mais específico em relação a estruturas de negócios, apesar das Empresas Frigoríficas A e B terem a mesma nomenclatura de negócios e apresentarem, de acordo com Mulvihill (1973), as mesmas dimensões de negócio, apresentando produção nucleada em uma única planta; a maior capacidade produtiva e o posicionamento mais arrojado nas configurações de transação da Empresa Frigorífica B, podem diferenciá-las. Pelo outro lado, a Empresa Frigorífica A, mantém configurações pautadas em confiança, com largo histórico de relacionamento, a fim de reduzir comportamentos oportunistas e incertezas nas transações.

Em outro patamar encontra-se a Empresa Frigorífica C, com subsidiárias de produção em outro país, que possibilita a produção de carne bovina direcionada a cotas especiais, estabelecidas pela EU. Suas vendas são realizadas prioritariamente no exterior, tanto no Brasil quanto na subsidiária de produção. Mantém grande portfólio de produtos, sobretudo em alimentos micro processados de carne bovina, possibilitando assim, uma configuração de transação não utilizada pelas demais empresas, ou seja, consegue um contato direto com o varejo, eliminando assim intermediários e reduzindo comportamentos oportunistas, bem como incerteza gerada pelos compradores. Tudo isto respaldada em rigorosos contratos de fornecimentos.

Por último, tem-se a Empresa Frigorífica D, com alto número de plantas de produção, apresentando divisão em cinco unidades de negócios em quatro países, com diferentes finalidades entre elas. Além de diversificada gama de subsidiárias de produção, utiliza também outras atividades relacionadas ao sistema produtivo da carne bovina, assim como o transporte e serviços aduaneiros relacionados à importação e exportação. Dentre as organizações estudadas, é a que apresenta o maior escala de produção e comércio.

5.3.2.3 Evolução da internacionalização

5.3.2.3.1 Motivos Impulsionadores e Limitantes

Dentre os motivos impulsionadores, todas as organizações alegam que a receita gerada por exportações foi a principal. Isto se deve ao que Buckley e Casson (1976) chamam de fator específico da indústria, relativo principalmente à natureza do produto; uma *commodity* e à estrutura de mercado exterior, que em casos específicos remuneram melhor o produto transacionado. Por serem organizações brasileiras, sua área de atuação mantinha-se no mesmo território, e a entrada em mercado exterior, possibilitou a elas ganho superior ao mercado doméstico, não havendo alteração e/ou adições de atividades, justificada pela forma de inserção, discutida logo abaixo.

Indo além do mercado doméstico e focando nas exportações, duas das quatro organizações estudadas iniciaram investimentos no exterior. A Empresa Frigorífica C se atentou, sobretudo, aos fatores da Nação subsidiária, especialmente em relação ao nível institucional, que lhe possibilitaria a exportação por cotas específicas para mercados de alto valor agregado. Por sua vez, a Empresa Frigorífica D teve além da visualização de

fatores da Nação; a redução da cadeia de lucros do setor, explicado pela teoria da ECT (WILLIAMSON, 1985, 1993) como redução dos custos de transação, impulsionado, sobretudo, pela maximização de lucro em mercado imperfeito (BUCKLEY e CASSON, 1976).

O fator limitante predominantemente apontado pelas organizações estudadas na pesquisa, diz respeito à parte da teoria de estruturas oligopolísticas de Knickerbocker (1973), que trata sobre a aprendizagem e as incertezas na internacionalização da firma. Todas as organizações afirmaram problemas iniciais condizentes a: baixo conhecimento sobre comércio internacional e problemas com transações internacionais. As tentativas de solução destes problemas resultam nas mudanças organizacionais realizadas, e mostra que, na maioria dos casos, a ação tomada pelas organizações estudadas, no quesito falta de conhecimento sobre comércio internacional, era realizada pela aquisição de conhecimento via contratação de especialistas. Complementando a explicação de Knickerbocker (1973), que menciona em seu estudo a organização como um organismo que aprende com seus próprios movimentos e melhora assim sua habilidade para operar no mercado focal, reduzindo as incertezas.

Esta antítese pode ser justificada pelo atual dinamismo dos negócios e pela natureza do produto, uma *commodity* que implica em volumosa escala de produtos. A aquisição de conhecimento via contratação de especialistas seria a maneira mais rápida para minimizar incertezas e trazer conhecimento específico para a organização.

5.3.2.3.2 Formas de internacionalização

As formas de internacionalização de modo geral utilizadas na inserção da organização foram baseadas no que Almeida (2006) chama de entrada via agente, sendo

correspondente a nomenclatura utilizada de empresas comerciais exportadores/importadores ou *trading companies*. Assim como mencionado no campo motivos impulsionadores e limitantes, existe homogeneidade motivacional de maior receita por operações internacionais sem acréscimo de atividades; isso mostra que outras organizações tinham consigo as atividades condizentes ao comércio internacional propriamente dito.

As *trading companies* aprenderam também a lidar com fatores limitantes como domínio de conhecimento específico relativo ao novo mercado e mudanças no portfólio de compradores, que possibilitavam a elas reduzir consideravelmente a incerteza envolvida neste tipo de negócio. Deste modo, as configurações iniciais, tidas como de inserção de mercado, dizem respeito a configurações de transação entre as empresas frigoríficas estudadas e *trading companies*, sendo elas estrangeiras e/ou brasileiras. Atualmente, as organizações estudadas não apresentam uma única lógica predominante entre as formas utilizadas para viabilizar seus negócios internacionais, encontrando-se deste modo, uma enorme gama de configurações de transação.

5.3.2.4 Internacionalização no Mercado Russo

5.3.2.4.1 Inserção

A inserção de empresas frigoríficas brasileiras no mercado russo de carne bovina deu-se graças à expansão da fronteira de mercado ocasionada por mudanças institucionais russas. Com tais mudanças, a forma de entrada no referido mercado, foi feita via agentes, *trading companies* estrangeiras, que já atuavam em território russo e precisavam reconstruir seu portfólio de fornecedores.

Estas organizações já possuíam conhecimento específico relacionado ao mercado russo e, na maioria das vezes, representatividade frente às instituições públicas russas, o que lhes conferiam, mesmo que indiretamente, parcela das cotas a serem redirecionadas a novos fornecedores de carne bovina. Desta maneira, as *tradings companies* estrangeiras conseguiram posicionar as empresas frigoríficas brasileiras estudadas como fornecedores, independentemente do poder de escala e dimensão das organizações brasileiras, caracterizando assim estruturas de oligopólio descritas por Knickerbocker (1973). Desta maneira, as empresas frigoríficas assumiram a posição contratual como tomadoras de preço, enquanto as *trading companies* se mantinham como as formadoras.

Inicialmente, todas as organizações tinham um baixo volume de comércio; Knickerbocker (1973) indica que este comportamento pode refletir o baixo conhecimento sobre o mercado fornecedor brasileiro pelas *trading companies*, realizando movimentos coordenados com a finalidade de aprender e reduzir assim as incertezas que permeavam as transações. Algumas *trading companies* estrangeiras conseguiam dar um maior dinamismo nas transações utilizando *trading companies* brasileiras como *brokers*, isto com o objetivo de selecionar fornecedores que possuíssem bons históricos. O motivo que impulsionou as empresas frigoríficas brasileiras estudadas a implementar atividades com relação ao mercado russo, foi apenas um: o tamanho deste mercado.

5.3.2.4.2 Consolidação da Empresas Frigoríficas Brasileiras no Mercado Russo

Após a inserção das empresas frigoríficas brasileiras no mercado russo de carne bovina de uma maneira padrão, diferentes posições foram tomadas. Encontrando assim,

14 distintas configurações de transação e formas de governança sendo utilizadas para viabilizar negócios internacionais entre organizações brasileiras e russas atuantes no setor de carne bovina. Estas configurações variam de: configuração de transação entre empresa frigorífica brasileira e *trading company* estrangeira, onde as realizações das atividades da organização brasileira restringem-se ao transporte rodoviário; até a configuração de transação entre empresa frigorífica brasileira e varejo russo, onde a organização brasileira realiza todas as atividades até a chegada do produto transacionado em instalação de armazenagem do agente varejista russo. As formas de governança variam em função da configuração de transação. Pôde-se constatar uma heterogeneidade relativamente alta entre as configurações de transação utilizadas atualmente.

Em comum, tem-se o ponto de partida e a situação das firmas, que Aliber (1970) chama de produção doméstica vinculada à exportação. Deve-se ressaltar que apesar das Empresas Frigoríficas C e D apresentarem subsidiárias no exterior, o mercado russo possui sensibilidade a uma competência organizacional intrínseca ao produto carne bovina brasileira, a liderança em custo.

Assim como mencionado anteriormente, na evolução da internacionalização das organizações, o fator aprendizagem (KNICKERBOCKER, 1973) foi tido aqui como limitante também. O mercado russo era promissor, mas ao mesmo tempo apresentava demasiado nível de incertezas, que deveriam ser remediadas para redução dos custos de transação. As empresas frigoríficas estudadas mencionaram incertezas criadas por parceiros comerciais, sobretudo relacionadas às atitudes oportunistas em diversas esferas e também às instituições russas que geram instabilidades em diretrizes técnicas e normas, que podem refletir na instabilidade no redirecionamento das cotas

sobressalentes da UE e dos EUA. Deve-se ressaltar que não houve a criação de novas cotas para o Brasil.

Diferente da questão levantada anteriormente a respeito da aprendizagem, onde a mesma era referente à atuação frente a um novo cenário, a internacionalização com foco no mercado russo implicou em um novo ciclo de aprendizagem, contudo, apresentando variáveis muito específicas a este mercado. A postura nesta situação foi totalmente desigual em cada organização estudada, tendo:

- Na Empresa Frigorífica A, posicionamento neutro, mantendo-se apenas nas atividades de produção; deixou operações específicas de transações internacionais com organizações do tipo *trading companies*, que já haviam internalizado conhecimento necessário para atuação no mercado russo;
- Na Empresa Frigorífica B, houve contratação de especialistas, do tipo consultoria externa, como forma de catalisar de aprendizagem na internacionalização com o mercado russo;
- Na Empresa Frigorífica C, também existiu a contratação de especialistas, contudo, para quadro permanente da organização, mantendo esta competência; e
- Na Empresa Frigorífica D, que além de contratar permanentemente especialistas, constituiu escritório em território de representação pela forma de aquisição de *trading company* de origem russa.

Notou-se que algumas empresas frigoríficas brasileiras (C e D) optaram por implementar configurações de transação já utilizadas em mercados tidos por elas como semelhantes ao russo, impondo assim seu próprio ritmo de negócio. Estas atitudes são consideradas aqui também parte do processo de aprendizagem organizacional, pois

parece ser conveniente às empresas frigoríficas brasileiras manter múltiplas configurações de transação, com a intenção de adequar o seu modelo de negócio as especificidades do mercado russo. Com base na ECT, pode-se dizer que irá predominar a configuração que apresente o menor custo de transação.

Outro reflexo da consolidação das empresas frigoríficas brasileiras foi a percepção, pelas partes comerciais envolvidas nas transações, da possibilidade de maximizar recursos com o estreitamento da cadeia de valor, utilizando assim novas configurações de transação. A maior parte das 10 configurações de transação utilizadas atualmente no mercado russo são frutos da integração vertical (HYMER, 1968; BUCKLEY, CASSON, 1976) de atividades por iniciativa de alguma das partes. Esta atitude mostra o interesse de um dos agentes comerciais em, por meio do ato de internalizar atividades técnicas, reduzir custos de transação e apropriar-se da mais valia gerada por esta nova configuração de transação.

Assim como Hymer (1968) refere-se em seu estudo, as imperfeições de transações internacionais ao nível de mercado podem ser uma das razões para o crescimento do limite da firma. Sendo encontradas configurações de transação com integração vertical por parte das organizações brasileiras, apenas nas Empresas Frigoríficas C e D. Percebe-se, que por fatores relacionados à natureza do produto e à estrutura do mercado russo, apenas foram capazes de alterar o limite da firma, organizações que possuíssem a combinação de economia de escala e competência organizacional para coordenação de atividades de maneira hierárquica ou via contrato.

As atividades relacionadas à integração vertical pela disposição das Empresas Frigoríficas Brasileiras C e D, dizem respeito, sobretudo, a atividades portuárias e de distribuição. Dando possibilidade de novas configurações de negócios a agentes comerciais atacadistas e varejistas russos, rompendo assim o oligopólio formado pelas

trading companies, mesmo que se mantenham ainda configurações de transação com estas.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo permitiu evidenciar que o setor da carne bovina brasileira passa por um sério re-posicionamento impulsionado pela interlocução com novos parceiros comerciais. O aumento de exigências e criação de novas normas e padrões de consumo em mercados tradicionais do produto brasileiro gera acréscimo de custos demasiadamente altos referentes aos ativos para as transações. A solução encontrada pelas organizações frigoríficas brasileiras foi a diversificação de parceiros comerciais. Por outro lado, o mercado de carne bovina russa passava por uma abertura, que só foi possível por mudanças no ambiente institucional da a parte russa e os países detentores das cotas de importação, sobretudo norte-americanas e européias.

Interligando as organizações desses dois países estavam as *trading companies*, com um histórico e conhecimento de atuação no referido mercado, foram os agentes de inserção das empresas frigoríficas brasileiras sob a forma de fornecedores de produto. Com o levantamento de dados primários a respeito da internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras, com base nas configurações de transação com o mercado russo de carne bovina, notou-se que as organizações estão passando por um processo de aprendizagem que diz respeito à minimização de incertezas encontradas neste ambiente. Sendo assim, é conveniente para as empresas manter múltiplas configurações, com a tendência de prevalência da configuração de menor custo.

Assim como foram encontradas múltiplas configurações de transação, identificaram-se múltiplas estruturas de governança utilizadas sob a forma de diversos padrões de integrações verticais e horizontais, sensíveis aos custos de transação e ao ambiente institucional. Deste modo, infere-se que o tamanho eficiente da empresa frigorífica brasileira, para este mercado, depende de variáveis institucionais e

organizacionais, a qual se reflete em economia dos custos de transação e diminuição das barreiras presentes na regulamentação ou na forma de competição com outras organizações que atuam neste mercado.

A utilização da vertente econômica da teoria da internacionalização de empresas associada à Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação é aplicável à análise da internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras com direção ao mercado russo de carne bovina. Esta associação permitiu uma análise contemporânea a respeito das configurações de transação adotadas e da adequação das governanças corporativas das organizações brasileiras e russas. O uso da metodologia de Representação Gráfica também se mostrou eficiente para a visualização das configurações de transação realizadas pelas organizações frigoríficas brasileiras atuantes no mercado russo de carne bovina.

Enfatiza-se o volume de compra do mercado russo de carne bovina, naturalmente diversificado e que comporta possibilidades múltiplas de configurações de transação. É ainda pela ótica das organizações brasileiras estudadas, um mercado que envolve alta incerteza, onde as instituições não estão totalmente consolidadas. Esta situação, ao mesmo tempo em que pode ser interpretado pelo meio institucional brasileiro como um problema, apresenta oportunidades para organizações capazes de se adaptar a estas especificidades. Novas configurações de transação no setor de carne bovina podem e estão sendo testadas, busca-se eficiência e redução de custos, e, muitas vezes, excluindo parceiros que agregam pouco valor para as transações comerciais entre as diferentes partes envolvidas.

Como limitantes, apontam-se a indisponibilidade das instituições russas presentes no Brasil para a realização de entrevistas, fato que foi complementado sob a forma de dados secundários. Outro ponto limitante é o baixíssimo número de

publicações a respeito de internacionalização e negócios internacionais envolvendo Brasil e Rússia. As sugestões para políticas públicas brasileira são referentes à: i) criação de cotas fixas de importação de carne bovina brasileira pelo mercado russo ao invés da permanência da atual política de redirecionamento de cotas; e ii) melhor definição das normas técnicas referentes a produção e transporte de carne bovina envolvendo os dois países. Refletindo assim em redução de significativa parte da incerteza envolvidas nestas transações.

Com base no presente trabalho, podem-se sugerir como foco acadêmico, estudos futuros direcionados a:

- Nível de interferência e eficiência de organizações de interesse privado (ABIEC e Associação da Indústria de Carnes da Rússia) na organização do ambiente institucional brasileiro/russo da carne bovina;
- Configurações institucionais que possibilitam vantagens comparativas ao sistema agroindustrial brasileiro carne bovina;
- Estudo do ambiente institucional russo e avaliação de risco para organizações brasileiras;
- Formação de confiança entre agentes/atores envolvidos nas transações de carne bovina entre Brasil e Rússia; e
- Comparação das configurações de transação utilizadas na internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras entre mercados, exemplo: Rússia e UE.

Pode-se levantar também durante este trabalho uma série de sugestões de pesquisas apontadas pelas organizações envolvidas com negócios de carne bovina no mercado russo, elas foram:

- Agregação de valor no negócio da carne bovina em mercados populares;
- Construção de marca em mercados alternativos para a carne bovina brasileira; e
- Custo de ineficiência de instituições públicas brasileiras para com o comércio internacional de carne bovina brasileira.

7 REFERÊNCIAS

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. **Exportações de carne bovina do Brasil.** Disponível em: < <http://www.abiec.com.br/download/EXP%20JAN-JUN%2009.pdf> >. Acessado em: Agosto de 2009.

ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNE. **СТАТЬЯ I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.** Disponível em: < <http://www.myasnoy-soyuz.ru/>>. Acessado em: setembro de 2009.

ANUALPEC. **Anuário de Pecuária Brasileira.** São Paulo: Instituto FNP, 2009.

ALIBER, R. Z. *A theory of foreign direct investment. In: C.P. Kindleberger (ed.) The International Corporation.* Cambridge: MIT Press, 1970.

ALMEIDA, A. (organizador). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Editora Campus/FDC. Belo Horizonte. 2006.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos:** Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no rio grande do sul. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BESANKO, D. DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER, S. **A economia da estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

CARVALHO, E. G. de. **Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil.** Gestão & Produção [online]. vol.12, n.1, p. 121-133, 2005a.

CARVALHO, J. M. *Graphical representation of transaction arrangements.* Revista: **Organizações rurais e agroindustriais**, Lavras, v.7, n.2, p. 188-198, 2005b.

CARVALHO, J. M. *Transaction arrangements and quality management strategies in british-brazilian fruit trade.* Tese (Philosophy Doctor em Administração) Department of Agricultural and Food Economics, University of Reading, Reading, 2003.

COASE, R.H. *Economics And Contiguous Disciplines, Journal of Legal Studies*, v.7, p.201-211, 1978.

- COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**, London, v. 4, p. 386-405, 1937.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. 1957. *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 1957.
- DUNNING, J. *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. **Journal of International Business Studies**, nº11, pp. 9–31, 1980.
- DUNNING, J. *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In.: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: Thomson Business Press, p. 27-43, 1996.
- FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. (org.) **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singurar, 1997.
- Farina, E. M. N. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In.: Zylbersztajn, D. e Neves, M. F. (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Ed. Pioneira: São Paulo. p. 39-57, 2000.
- FAO. *Multilateral trade negotiations on agriculture: a resource manual*. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/003/x7352e/X7352E02.htm>> Acesso em: Nov, 2008.
- FLAHERTY, M. T. *Global operations management*. McGraw Hill Books, 1996.
- FREITAS, M. L. G. **Inserção internacional de empresas de cafés industrializados do Brasil: um estudo multicaso** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLEURY A., FLEURY, M. T. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2. mar/abr, 1995.
- HALL, P. A.; SOSKICE, D. *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford, 2001.
- HELLER, H. R. **Comércio Internacional: Teoria e Evidência empírica**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- HYMER, S. *The large multinational corporation: an analysis of some motives for the international integration of business*. **Revue Economique**, 19(6), pp. 949–973, 1968.
- Instituto de Economia Agrícola - IEA. **Os Frigoríficos e a Logística de exportação da carne bovina**. 2005. Disponível em:

<<http://www.iea.sp.gov.br/OUT/verTexto.php?codTexto=2567>> Acessado em: 26/09/2008.

International Monetary Fund – IMF. **Russian Economy**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/data.htm>> acessado em: 20/11/2009.

JONES, G. *Transnational corporations: a historical perspectives*. In.: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: Thomson Business Press, p. 3-26, 1996.

JOSKOW, P. L. *The new institutional economics: alternative approaches*. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 151, n.1, p.248-259, 1995.

KNICKERBOCKER, F. T. *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Cambridge: Division of Research Business Administration, 1973.

KOTHER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROLI, T. N. *The coevolution of new organizational forms*. **Organization Science**, v. 10, nº 5, p. 535-550, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo, Atlas, 1996.

MACNEIL, I. R. *Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical na relational contract Law*. **Northwestern University Law Review**, nº 72, p.854-906, 1978.

McMANUS, S. *The theory of the international firm*. In: G. Paquet (Ed.), *The multinational firm and the nation state*. pp. 66–93, Toronto: Collier-Macmillan, 1972.

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

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino**. Brasília-DF, 2009a.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Agrosat: estatística de comércio exterior do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <http://bi.agricultura.gov.br/discoverer/app/partialConnect;jsessionid=ae3e87326cee642bc0f058544b244c0c90661b43222381ddb42769c4d315916.e34Kc3eTbNmLc40QaxeLbxqPbxn0n6jAmljGr5XDqQLvpAe.3?password=*****&databaseIdentifier=DWPMA PA&userName=BI_SIAGRO_EXT&connectionLocale=browser_selected&event=conn>

ect&clientType=viewer&eulName=BI_DM_COMEX&connectionAccessType=RELATIONAL> Acessado em novembro de 2009b.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Relação de produtos autorizados para os estabelecimentos brasileiros exportarem por país: Rússia.** Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA: Serviço de Inspeção Federal - SIF, 2009c.

Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa. **ОБЗОР РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ.** Disponível em: www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/resources/357186804bf9dc2b9a9bbbc6703d7cf0/csrc200811180218.doc Acessado em dezembro de 2009.

MIRANDA, S.H.G; MOTTA, M.A.S.B. Exportação de carne bovina brasileira: evolução por tipo e destino. **XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (Sober).** 2001a.

MIRANDA, S.H.G. **Quantificação dos efeitos das Barreiras Não-Tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina.** Piracicaba. Tese Doutorado – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. 2001b.

MIRANDA, S.H.G.; CUNHA FILHO, J.H.; BURNQUIST, H.L.; BARROS, G.S.A.C.. Normas sanitárias e fitossanitárias: proteção ou protecionismo. **Informações Econômicas**, v.34, n.2, p.25-35. Fev. 2004.

MULVIHILL, D. F. *Terminology in international business studies: order out of chaos.* **Journal of International Business Studies**, p.87 – 90, 1973.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D.C. *Institutions.* **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p.97-112, 1991.

NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Instituto Liberal, 1992.

PEROBELLI, F. S.; SCHOUCHANA, F. **Formação do preço do boi gordo na BM&F.** São Paulo: BM&F. 2000.

POLAQUINI, L. E. M.; SOUZA, J. G. de; GEBARA, J. J.. Transformações técnico-produtivas e comerciais na pecuária de corte brasileira a partir da década de 90. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.35, n.1, p.321-327, 2006.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio.** 9. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

REMEX. **Revista Mensal de Exportação e Importação**. Proposta de "nacionalizar" cota de exportação de carne ganha adeptos. Disponível em: <http://www.remex.com.br/detalhes_noticia.asp?codigo=1504> Acessado em: dezembro de 2008.

RODRIGUES, S. B. *The political and institutional dynamics of culture change*. In.: **Anais**, Academy of Management Meeting, Seattle, 2003.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. *Extending the theory of the multinational enterprises: internalization and strategic management perspectives*. **Journal of International Business Studies**. n° 34, p. 125-137, 2003.

SABADIN, C. **O comércio internacional de carne bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora**. 123 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Consórcio entre UFMS, UNB e UFMT, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

SALVATORE, D. **Economia internacional**. 6ªed., Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHERER F. L. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileira de construção pesada em mercados externos**. 338 p. Tese (Doutorado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCOTT, W. R. *Organization: rational, natural and open systems*, 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan. 1961.

SINA, A. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Secretaria de Comércio Exterior/ Ministério da Indústria e Comércio Exterior - SECEX. **Balança Comercial**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/publica/SECEX/pag/estatistica.html>>. Acessado em: agosto de 2009.

THOMÉ, K. M.; CARVALHO, J. M. Configurações de transações internacionais: carne bovina tocaninense com destino ao mercado russo. **Anais**, Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Rio Branco, 2008.

THOMÉ, K. M.; CARVALHO, J. M.; LEITÃO, F. O. Transações e atores presentes nas exportações de carne bovina brasileira para o mercado russo. **Periódico da Sociedade e Desenvolvimento Rural**, 2009 (prelo).

THOMÉ, K. M.; LIMA, E. L. N.; CARVALHO, J. M.; SANTANA, P. G.; LEITÃO, F. O. Internacionalização de empresas russas no Brasil: configurações de transação para o fornecimento de carne bovina. **Periódico Ciência da Administração/UFSC**, 2009 (prelo).

TIRADO, G., COSTA, S. J., CARVALHO, J. M., THOMÉ, K. M. Cadeia produtiva da carne bovina: um estudo dos principais fatores que influenciam as exportações. **Anais**,

Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Rio Branco, 2008.

United States Departamento f Agriculture – USDA. *Trade and international market*. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/Browse/view.aspx?subject=AnimalProducts>> Acesso em: 02 de setembro de 2009.

VASCONCELLOS, E. (org.) **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

WILKINSON, J. e ROCHA, R. **Uma análise dos setores da carne bovina, suína e de frango**. Roteiro dos Estudos Econômicos Setoriais (Projeto SENAI/UFRJ). Rio de Janeiro, maio, 2005.

WILKINSON, J. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas. MCT/ FINEP/PADCT, 1993. Disponível no site: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2226.pdf> Acessado em: agosto de 2009.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, Inc, 1996.

WILLIAMSON, O. *Transaction Cost Economics and Organization Theory, Journal of Industrial and Corporate Change*, fe. p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free, 1975.

WOODS, M. *International business: an introduction*. New York: Palagre, 2001.

World Trade Organization – WTO. *Imports of meat into Russian Federation from WTO country-members in 2003-2008*. Disponível no site: <http://www.wto.org/english/tratop_e/implic_e/implic_e.htm> Acessado em: dezembro de 2009.

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

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (Org.) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: ed. Pioneira, 2000. p. 1-20.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 241 p. Dissertação (Livre-Docente

em Administração) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **Anais**, Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Ribeirão Preto, 2005.

APÉNDICE A

Temas Principais	Perguntas Derivativas	Perguntas Exploratórias
Barreiras ao comércio internacional de carne bovina para o mercado Russo	<p>a) Quais as principais barreiras?</p> <p>b) Existem dificuldades técnicas de operação específicas para o mercado Russo?</p> <p>c) Estas dificuldades estão aumentando ou diminuindo?</p> <p>d) Existe alguma política específica para incrementar o comércio?</p>	<p>b.1) Quem são os responsáveis pela fiscalização à habilitação de exportação?</p>
Nuances de Comércio	<p>a) Existe instabilidade ou estabilidade no Comércio de carne bovina brasileira para o mercado Russo?</p> <p>b) O que motiva esta instabilidade / estabilidade?</p> <p>c) Ela está diminuindo ou aumentando?</p> <p>d) Existe alguma política pública que vise especificamente este comércio? (Quais?)</p>	<p>d.1) Qual o papel brasileiro para definição das cotas?</p>
Ambiente de Negócios	<p>a) Quais seriam as principais dificuldades para organizações brasileiras atuarem neste mercado?</p> <p>b) Quais seriam as principais vantagens para organizações brasileiras atuarem neste mercado?</p> <p>c) Qual o perfil das organizações bem sucedidas neste comércio?</p> <p>d) Qual o tipo de organização predominante neste comércio?</p>	
Discussões Técnicas	<p>a) Existem discussões técnicas? Quais?</p> <p>b) Quais discussões, na opinião do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, deveriam existir?</p> <p>c) Quais organizações envolvem-se nestas discussões?</p> <p>d) Quais organizações deveriam se envolver?</p>	

APÉNDICE B



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**PESQUISA: INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRIGORÍFICOS BRASILEIROS:
CONFIGURAÇÕES DE TRANSAÇÃO UTILIZADAS NO MERCADO RUSSO
DE CARNE BOVINA.**

IMPORTANTE: O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de carne bovina. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e está sendo realizada na Universidade de Brasília (UnB) em parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

COMPROMISSO: As informações fornecidas nesta entrevista terão uso confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes, não sendo identificado nenhum respondente específico.

RESPONSÁVEIS: Karim Marini Thomé e José Márcio Carvalho

CONTATO: Campus Universitário Darcy Ribeiro - ICC - Centro (Térreo) Sala ASS 271/10 Brasília – Asa Norte, Distrito Federal CEP 70.910-70. Tel (61) 3307 1060 ou (61) 8171 5341

ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 – Caracterização do respondente e da empresa

A - Dados do Respondente

Cargo na organização:

B - Dados da Organização

Nome da Organização:

Números de abatedouros: No Brasil: No Exterior:

Número de abatedouros que atende o Mercado Russo: No Brasil: No Exterior:

BLOCO 2 - Caracterização atual da Organização

2.1 A organização tem produção agropecuária? Sim Não

2.2 A organização comercializa apenas carne de seu próprio abate? Sim Não

2.3 Indique a ordem de preferência para a distribuição de produtos no Mercado Brasileiro?

___ A própria organização faz a distribuição

___ Contratados fazem a distribuição

___ Empresa compradora se responsabiliza pela distribuição

___ Outro(s) (especificar) _____

2.4 Indique a ordem de preferência para a distribuição de produtos no Mercado Externo?

___ A própria organização faz a distribuição

___ Contratados fazem a distribuição

___ Empresa compradora se responsabiliza pela distribuição

___ Outro(s) (especificar) _____

2.5 No ano de 2008 qual a proporção (ou porcentagem) de vendas de carne bovina da sua empresa destinada ao:

Mercado interno _____

Mercado Externo _____

2.5.1 Nos últimos 05 anos, vem aumentando sua venda de carne bovina no mercado interno?

Sim _____ Não _____

Caso que sim, qual a porcentagem de aumento neste período? _____

2.5.2 Nos últimos 05 anos, vem aumentando sua venda de carne bovina no mercado externo?

Sim _____ Não _____

Caso que sim, qual a porcentagem de aumento neste período? _____

2.6 Dentro do mercado externo, quais os principais destinos?

- Comunidade dos Estados Independentes União Européia
 Japão e outros países asiáticos Nafta
 Liga Árabe Outros _____
 Países da África

2.7 Indique a ordem de preferência de destino para as exportações?

- ___ Comunidade dos Estados Independentes ___ União Européia
 ___ Japão e outros país asiáticos ___ Nafta
 ___ Liga Árabe ___ Outros _____
 ___ Países da África

BLOCO 3 - Evolução da Internacionalização

3.1 Quando começou a exportar?

3.2 Quais foram os primeiros destinos das exportações?

3.3 Quais foram os primeiros produtos vendidos no mercado internacional?

3.4 Indique seu grau de preferência para os seguintes tipos de parceiros no comércio internacional inicialmente.

	Altíssima Preferencial	Alta Preferência	Indiferente	Baixa Preferência	Baixíssima Preferência
Trading Companies Brasileiras					
Trading Companies de Outros Países					
Atacadistas do País de Destino					
Varejistas do País de Destino					
Outro _____					

Comentários: _____

3.5 Indique as principais dificuldades ou facilidades encontradas para o relacionamento com os parceiros iniciais?

3.6 Indique seu grau de preferência para os seguintes tipos de parceiros no comércio internacional atualmente.

	Altíssima Preferencial	Alta Preferência	Indiferente	Baixa Preferência	Baixíssima Preferência
Trading Companies Brasileiras					
Trading Companies de Outros Países					
Atacadistas do País de Destino					
Varejistas do País de Destino					
Outro _____					

Comentários: _____

3.7 Indique por grau de importância os critérios para escolher os parceiros internacionais.

	Altíssima Importância	Alta Importância	Indiferente	Baixa Importância	Baixíssima Importância
Volume de compra					
Clareza nas especificações dos produtos					
Confiabilidade nos negócios					
Capacidade de pagar melhores preços pelo produto					
Regularidade de compra					
Outro _____					

Comentários: _____

3.8 Qual o grau das mudanças organizacionais realizadas para concretização dos negócios internacionais.

	Fortíssima Mudança	Forte Mudança	Indiferente	Baixa Mudança	Baixíssima Mudança
Contratações de especialistas em negócios internacionais					
Adequações de produção para atender exigências de mercado internacionais					
Certificações para realização de negócios internacionais					
Criação de unidade organizacional especializada em negócios internacionais					
Outro _____					

Comentários: _____

3.8.1 Qual a ordem cronológica das mudanças organizacionais?

3.9 Quais os motivos que levaram a organização a operar em mercados internacionais?

BLOCO - 4 Transações com Mercado Russo (Entrada)

4.1 Há quanto tempo exporta para o Mercado Russo?

4.2 Qual foi volume inicial de exportações para a Rússia?

4.3 Qual é foi o volume de exportações para a Rússia no ano de 2008?

4.7 Indique por grau de importância os critérios para escolher os parceiros no Mercado Russo.

	Altíssima Importância	Alta Importância	Indiferente	Baixa Importância	Baixíssima Importância
Volume de compra					
Clareza nas especificações dos produtos					
Confiabilidade nos negócios					
Capacidade de pagar melhores preços pelo produto					
Regularidade de compra					
Outro _____					

Comentários: _____

BLOCO - 5 Administração das Operações Comerciais com o Mercado Russo

5.1 Existe Sazonalidade? Sim Não

5.1.1 Caso sim, quando?

5.2 Qual é a forma de contrato preferencialmente usada com os parceiros do mercado russo?

- Contrato específico por operação comercial
 Contrato de Curto Prazo, que regula relações por um período de tempo, sem mecanismos de reajustes
 Contrato de Longo Prazo, que busca estabelecer relação de longo prazo, com mecanismos de reajustes
 Outro _____

5.3 Acontecem rompimentos de contrato? Sim Não

5.3.1 Caso sim, com que frequência?

5.3.2 Em caso de rompimento de contrato, o que motiva? Parceiros Ambiente

Outro _____

5.3.3 Quais as principais causas?

5.4 Acontecem renegociações do contrato? Sim Não

5.4.1 Caso sim, quais variáveis são mais modificadas, indique a ordem.

Prazo de Pagamento

Data de Entrega

Preço

Outro _____

Volume

5.5 Quais os fatores tidos como mais limitantes para a organização na ampliação do comércio com o Mercado Russo?

Dê algumas sugestões de outros temas importantes sobre comercio internacional de carne bovina que o senhor (a) ache que devam ser pesquisadas.