

Internacionalização Entre Empresas de Economias Emergentes: Evidências na Rede de Negócios Brasil-Rússia

Autoria: Karim Marini Thomé, Rosa Teresa Moreira Machado, José Márcio Carvalho

Resumo

Economias emergentes, particularmente Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), são um recente campo de pesquisa na área dos negócios internacionais. Inserido neste contexto, o presente estudo pretende contribuir para melhor entender a internacionalização de empresas entre economias emergentes, retomando o modelo de Uppsala na sua mais recente revisão (Johanson & Vahlne, 2009) incorporando as idéias de Peng, Wang and Jiang (2008) a respeito de negócios internacionais. Mais especificamente, este artigo analisa a internacionalização de firmas brasileiras no mercado russo.

Como referencial teórico utilizou-se o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009) no contexto de economias emergentes (Peng, Wang, & Jiang, 2008), focando em atributos institucionais (problemas/características/barreiras) como descrevem Aidis e Adachi (2007), Meyer e Peng (2005) e Fey e Beamish (2000). A construção teórica ainda considera o processo de internacionalização em dois pontos: firma brasileira vs. rede de negócios na Rússia e rede de negócios na Rússia vs. firma brasileira.

Este estudo é exploratório descritivo, com variáveis qualitativas e é enquadrado como estudo múltiplo de casos. Brasil e Rússia foram escolhidos por serem economias emergentes e por possuírem grande representatividade no setor objeto do estudo. O Brasil é o maior exportador e a Rússia o segundo maior importador de carne bovina, efetuando no ano de 2008 transações na ordem de 1,5 bilhões de dólares. Na coleta de dados lançou-se mão de entrevistas semi-estruturadas, observação não participativa e análise documental ao longo do segundo semestre de 2009.

Os resultados mostram que o modelo revisado de Uppsala contribui parcialmente para a explicação da internacionalização das firmas estudadas. Alguns pressupostos, como a ligação de mercado a mercado pela rede de negócios, o reconhecimento pela rede de competências inerentes à firma, a possibilidade de decisão de comprometimento no relacionamento da rede para a firma e o inverso são empiricamente encontrados. Contudo, o modelo revisado de Uppsala não considera a possibilidade da utilização da rede de negócios em outros fatores também encontrados, como na limitação da expansão de firmas e no retorno de atributos de competências e capacidades da firma como diferencial em situações de redes de negócio com alto nível de confiança. Por fim este artigo sugere pesquisas relacionadas ao quadrante “Aspectos de Mudança” do modelo de Johanson e Vahlne (2009), com a finalidade de criar novas variáveis para análise, a fim de que sejam testadas em mercados emergentes, pela ótica da firma e da rede de negócios, isto associado a estudos que busquem explicar a combinação da rede de negócios em ambientes institucionais em economias emergentes bem como seu reflexo na atuação das organizações.

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por mudanças na conjuntura da economia internacional e do ambiente dos negócios. Dentre as principais mudanças destacam-se o surgimento de novos países industrializados como Hong Kong, Singapura e Coréia do Sul e mais recentemente os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China. Estes países se tornaram um importante grupo para implementar e fazer crescer o volume das transações comerciais, formando o que os pesquisadores da área chamam de terceira onda (*third wave*) (Jansson, 2007; Martell, 2007).

Inseridas neste macro-ambiente, estão as organizações que tiveram de se adaptar à nova e complexa conjuntura dos negócios globais, acabando por criar uma vasta gama de possíveis ganhos além das fronteiras nacionais (Flaherty, 1996). Trata-se do fenômeno que tem impulsionado as empresas à competitividade, inclusive para se tornarem aptas a assumir a postura de transpor fronteiras (Prochnick, Esteves, & Freitas, 2006). No Brasil, apesar de tardia, tem-se notado que a internacionalização das empresas vem crescendo aceleradamente e tornando-se realidade em diversos setores da economia (Fleury & Fleury, 2007; Prochnick, Esteves, & Freitas, 2006).

Acompanhando esta crescente aceleração da internacionalização de empresas brasileiras, nota-se também o esforço dos pesquisadores em ampliar esta área temática anteriormente pouco estudada no Brasil. Esta intensificação do trabalho a respeito de internacionalização também é vista em outros países emergentes, sobretudo na China e Índia (Zhou, Tse, & Li, 2006; Carney, 2005; Khanna & Palepu, 2004; Khandwalla, 2002; Child & Tse, 2001) e é com base nestes países que se tem percebido uma lógica diferenciada na condução de negócios internacionais. Não que o raciocínio sobre negócios internacionais seja diferente entre economias emergentes e desenvolvidos, mas estudos recentes assumem que os mercados emergentes necessitam de um complemento para a sua melhor explicação (Guillen & Garcia-Canal, 2009; Peng, Wang e Jiang, 2008; Narayanan, & Fahey, 2005; Peng, Lee, & Wang, 2005; Peng, 2004, 2003).

Neste contexto, o presente estudo visa contribuir para a melhor compreensão da internacionalização de empresas, retomando o modelo de Uppsala, na sua mais recente revisão (Johanson & Vahlne, 2009) e incorporando as idéias de Peng, Wang e Jiang (2008) a respeito dos negócios internacionais em mercados emergentes. Outra finalidade refere-se à utilização de casos de internacionalização entre países emergentes, indo contra o direcionamento predominante dos estudos que focalizam o sentido mercado desenvolvido/emergente ou inverso (Guillen & Garcia-Canal, 2009; Carney, 2005; Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005). Mais especificamente, o que o estudo se propõe a investigar é: *como ocorre a internacionalização das empresas brasileiras no mercado russo?*

Para elucidar este questionamento, lançou-se mão de um estudo múltiplo de casos utilizando empresas frigoríficas brasileiras que se internacionalizaram no mercado russo de carne bovina, utilizando o olhar da internacionalização da firma pela rede de negócios bem como a possibilidade do inverso. Admitindo deste modo uma mão dupla de considerações: frigorífico brasileiro vs. rede de negócios na Rússia e rede de negócios na Rússia vs. frigorífico brasileiro

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização

Uma das primeiras sínteses teóricas de referência a respeito da internacionalização de empresas é o modelo da escola sueca de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que apresenta

uma ótica processual impulsionada pela interação entre a aprendizagem a respeito das operações comerciais e comprometimento com o destino exterior escolhido. Percebe-se que, ao longo dos anos, o modelo tem sido testado, nas mais diversas organizações e setores relacionados aos estudos do campo da gestão internacional (Canabal & White III, 2008; Wener, 2002) e, assim como os modelos teóricos da Empresa Multinacional de Buckley e Casson (1976, 2009), o Paradigma Eclético de Dunning (1980) e posteriormente Dunning e Lundan (2008), o modelo de Uppsala também tem incorporado variáveis em sua estrutura analítica a fim de ganhar dinamismo e manter-se condizente com as novas demandas deste campo de estudos, resultando no modelo revisado por Johanson e Vahlne (2009).

Várias alterações foram feitas desde o modelo original de Uppsala de 1977 até o revisado em 2009. Destaca-se aqui o foco na rede de negócios propriamente dita e não na direção do investimento realizado pela firma. Isto foi feito de maneira a não ressaltar estágios ou distância entre etapas, não apresentar cunho determinista e não privilegiar a prevenção do risco. O novo foco do modelo de Uppsala já é antecipadamente justificado por Johanson e Mattsson (1988) como avanços teóricos na mudança do pensamento da análise isolada da firma, para a apreciação da conduta da mesma na rede, agora consolidado em Johanson e Vahlne (2009, 2006).

2.2 Recursos na Rede de Negócios Internacional

Quando Johanson e Vahlne (2009) comentam a respeito da oportunidade de negócio atraente e da construção de pontes para novas redes, isso gera a compreensão do interesse relacionado à recursos por parte da empresa focal ou da rede. A teoria baseada nos recursos assim como a teoria da rede de negócios evidenciam que fatores idiossincráticos relacionados à trajetória, podem moldar a firma e/ou a rede (Barney, Wright e Ketchen, 2001). Estes mesmos autores ainda revelam que em função da trajetória, a firma é levada a desenvolver recursos (pathdependence) que conferem vantagem competitiva em ambiente de negócios internacionais ao seu portador, como menciona Peng (2001).

Grande parte das críticas/questionamentos realizadas ao modelo inicial de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; 1990), tomando como exemplo ilustrativo os trabalhos de Knight (2000) e Lu e Beamish (2001), trazem evidências empíricas da maior rapidez na internacionalização de empresas específicas do que a base preditiva das etapas do modelo de 1977 e 1990, com respostas oferecidas pela teoria da visão baseada nos recursos. Na opinião de Peng (2001), o conhecimento tácito que a empresa desenvolve e acumula sobre as oportunidades globais, bem como a sua capacidade para alavancar o conhecimento de uma forma diferenciada dos concorrentes, passam a explicar a maior rapidez na internacionalização mencionadas pelos autores acima citados.

Em Johanson e Vahlne (2006) já se percebe a tentativa de inserir no modelo de Uppsala conceitos da visão de recursos evidenciados na teoria de redes por Dyer e Singh (1998), bem como em Håkansson e Snehota (1995), para adaptar o modelo e torná-lo condizente com as demandas explicativas contemporâneas. A revisão de 2009 resulta da incorporação dessas abordagens teóricas.

Faz-se necessário frisar também as ideias de Wright et al. (2005) para compreender que empresas de mercados emergentes podem enfrentar escassez e até mesmo obsolescência de recursos. Assim, onde os recursos eram antes valiosos sob um regime de governo, tornam-se menos valiosos no âmbito de instituições mais orientadas para o mercado. Desse modo, arranjos organizacionais, tais como grupos empresariais (conglomerados) e as redes interorganizacionais podem se manifestar em economias emergentes como uma forma de adaptação para lidar com os problemas das instituições do mercado subdesenvolvido. No entanto, como as economias emergentes se movem em direção ao sistema de mercado, as

redes pertencentes a tais sistemas econômicos podem precisar se reestruturar, a fim de acessar os recursos e capacidades necessárias para ter sucesso em um ambiente mais competitivo e dinâmico.

Por fim, uma distinção merece ser feita a respeito da bifurcação no campo teórico das redes de negócios internacionais que utiliza a teoria dos recursos. A dicotomia diz respeito sobretudo ao enfoque dado à rede, se intraorganizacional ou interorganizacional. Quando a rede é intraorganizacional, sobressaem estudos ligados ao desenvolvimento de recursos organizacionais que envolvem subsidiárias e matrizes de multinacionais, como mostra o trabalho de Borini e Fleury (2010) a respeito de multinacionais brasileiras. No caso de rede interorganizacional, se enfatiza a relação entre organizações e suas externalidades (Johanson & Vahlne, 2009; 2006).

2.3 Modelo Revisado de Uppsala

Com base na teoria de redes, Johanson e Vahlne (2009) ressaltam pressupostos inerentes a este campo de estudos sobre a importância do relacionamento em negócios com uma visão de longo prazo para a criação de valor e desenvolvimento técnico. O desenvolvimento do relacionamento estaria ligado assim a fatores menos deterministas e mais evolucionistas (Håkansson & Snehota, 1995) que, de acordo com Johanson e Vahlne (2009), seriam decorrentes: i) do processo de mudanças com base social; ii) do comprometimento gradual de interação; iii) do compromisso e confiança entre as partes nos negócios; iv) do desenvolvimento de conhecimento; v) da posse de tempo e recursos demandados entre as partes; e vi) da mudança da dependência unilateral para interdependência bilateral.

Todos os atributos mencionados acima geram a rede de negócios. Sendo assim, agentes e/ou atores interdependentes devem ver o ambiente de mercado como uma grande rede de possíveis interações, muitas vezes não criadas apenas por negócios, mas por atividades de outros planos (como o social e o institucional) que podem refletir no campo organizacional (Håkansson & Snehota, 1995; Rauch, 2001; Peng, Wang, *et al.*, 2008).

A unidade de análise do modelo revisado de Uppsala, assim como em 1977, continua sendo a firma. Contudo a concepção de firma muda; ela deixa de ser considerada uma unidade de produção e é vista no contexto de redes organizacionais como unidade de troca. É sob esta concepção que Johanson e Vahlne (2009) discorrem a respeito da firma e seu posicionamento na rede de negócios internacionais.

Considerando que os mercados são redes, Johanson e Vahlne (2009) assumem que existe mobilidade nas redes internacionais, pois novos entrantes ou firmas que decidem sair são percebidos. Vários níveis podem ser configurados, sendo que os parceiros nas relações são considerados mediadores de conhecimento, os membros internos à rede são associados à maior possibilidade de indução de conhecimento. O conhecimento toma destaque no modelo revisado de Uppsala, sobretudo o conhecimento experimental, direcionado não apenas às especificidades inerentes ao mercado de destino, mas também à criação e desenvolvimento de relacionamentos bem como sua coordenação.

O conhecimento relacionado ao desenvolvimento de relacionamento em negócios também leva em consideração atributos institucionais ligados ao modo de fazer negócios internacionais. A ressalva feita no modelo de Johanson e Vahlne (2009) é realizada com base em Peng (2003, p.275) que adverte, como uma das características dos mercados emergentes, a “propensão de mudanças conjunturais nas regras formais e informais do jogo que afetam as firmas como jogadores”, rotuladas por ele como “instituições transitórias”. Este fato é também percebido por Meyer e Peng (2005) e é justificado como consequência da transformação do sistema socialista para capitalista em países do leste europeu, sobretudo na

Rússia, o que pode incorrer em dificuldades/barreiras para a atuação de empresas estrangeiras nesse mercado (AIDIS e ADACHI, 2007; FEY e BEAMISH, 2000).

Peng, Wang, *et al.* (2008) discorrem ainda mais sobre as bases institucionais e sua interferência/participação nos negócios internacionais relacionados à firma. Contudo, com a percepção de Johanson e Vahlne (2009) da firma como uma unidade de troca e do mercado como uma rede assume-se neste artigo a proposição que o modelo revisado de Uppsala, expresso na Figura 1, consegue explicar as formas de internacionalização entre mercados emergentes, transpassando também as referidas barreiras institucionais e suas oscilações.

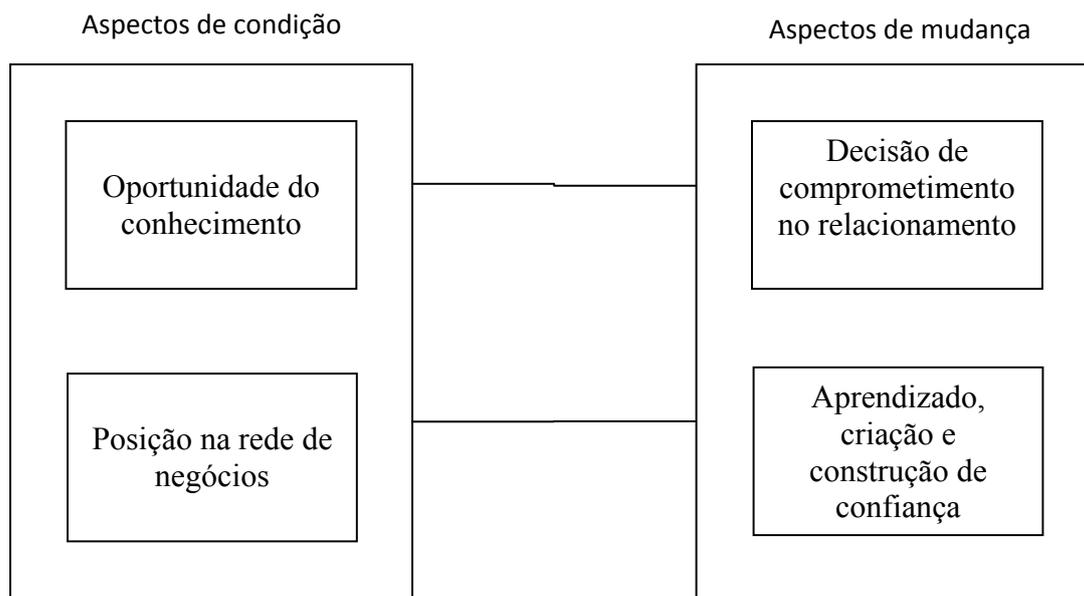


Figura 1: Modelo de internacionalização de negócios baseado em redes.

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

Johanson e Vahlne (2009) admitem que a aprendizagem e o empenho nos negócios estão fortemente relacionados com a identificação e o desenvolvimento de oportunidades. Isto se pauta à visão de redes pelo fato de que alguns tipos de conhecimentos não são acessíveis a todos, ou seja, são restritos a membros internos à rede. Os autores sustentam que o forte compromisso entre os agentes permite que as empresas desenvolvam seus respectivos corpos de conhecimento tornando possível descobrir e/ou criar oportunidades mútuas.

O modelo explicitado na Figura 1 apresenta dinamismo quando se integram os aspectos de mudança sobre os aspectos de condição e vice-versa. Tal dinamismo reflete-se em processos acumulativos de aprendizagem bem como confiança e construção de compromissos. Nas palavras de Johanson e Vahlne (2009, p.1423) “um aumento no nível de conhecimento pode apresentar um impacto positivo ou negativo em um relacionamento” podendo impulsionar consolidação ou, ao contrário, uma redução, chegando até mesmo ao término do relacionamento da empresa focal com a sua parceira. Uma das especificidades deste estudo é evidenciar que o inverso também é possível: a perspectiva da parceira em relação à empresa focal. Admite-se deste modo no presente artigo, uma mão dupla de considerações: frigorífico brasileiro vs. rede de negócios na Rússia e rede de negócios na Rússia vs. frigorífico brasileiro.

Por isto a oportunidade do conhecimento ganha papel de destaque no modelo revisado de Uppsala. Johanson e Vahlne (2009) pressupõem que a oportunidade do conhecimento pode direcionar o processo de internacionalização. Ainda nos aspectos de condição, o posicionamento na rede de negócios é salientado, sobretudo pelas possibilidades que este tem

de gerar oportunidades do conhecimento para a firma focal e de possibilitar a geração de conhecimento para a rede de negócios sobre a firma focal. Admite-se que conhecimento específico, confiança e compromissos podem ser distribuídos de forma desigual entre as partes envolvidas nos negócios internacionais (Johanson & Vahlne, 2009).

Quanto aos aspectos de mudança, o quadrante referente à aprendizagem, criação e construção de confiança representa atividades em curso mais explícitas, com cunho de aprendizagem experimental. Johanson e Vahlne (2009, p. 1424) afirmam que “a velocidade, a intensidade e a eficiência dos processos de aprendizagem, criação de conhecimento e construção de confiança dependem do corpo do conhecimento existente, da confiança e do compromisso, e em particular na medida em que as partes consideram uma oportunidade atraente”. Os mesmos autores ainda destacam que a criação de oportunidade, é uma dimensão de produção de conhecimento

Por último, a decisão de comprometimento no relacionamento implica que a empresa focal decide aumentar ou diminuir o nível de comprometimento com uma ou mais relações em sua rede. Geralmente, a decisão torna-se visível por meio de mudanças nos modos de entrada, no tamanho dos investimentos, nas mudanças organizacionais e, definitivamente, no nível de inter-dependência (Johanson & Vahlne, 2009).

Uma mudança no compromisso pode assim fortalecer ou enfraquecer a relação entre as partes envolvidas. Johanson e Vahlne (2009, p. 1424) ressaltam que, do ponto de vista da rede, a decisão sobre o compromisso com o relacionamento pode ter a intenção de “desenvolver novos relacionamentos, na maioria dos casos organizacionais; já em outros, construir pontes para novas redes e buracos estruturais”. Refletindo assim no nível de flexibilidade na decisão de mudança do comprometimento nos relacionamentos.

2.4 Canais de Distribuição na Rede de Negócios Internacionais

Grande parte da inserção internacional de organizações em mercados de produtos tidos como tradicionais são realizados via exportação, assim como no caso das batatas egípcias que abastecem o mercado consumidor inglês utilizado por Loader (1997) para analisar a interferência dos custos de transação envolvidos em cadeias de suprimento.

No presente estudo, ligado à cadeia de suprimento da carne bovina, a análise parte do posicionamento da empresa focal à jusante na cadeia, com ênfase na rede de negócios internacionais que estão envolvidas no canal de distribuição (Coughlan, Coughan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2002) que tem por finalidade disponibilizar o produto carne bovina no mercado consumidor russo.

Usa-se aqui o conceito de canais de distribuição a fim de operacionalizar e configurar as possíveis interações entre as organizações brasileiras e as redes de negócios na Rússia. Coughlan, *et al.* (2002) enumeram possíveis membros de um canal, a partir do ponto de origem, neste caso, a empresa processadora de alimento, sequenciada por intermediários (corretores, atacadistas e varejistas) até o produto chegar no usuário final (clientes empresariais ou consumidores individuais) bem como agentes públicos e reguladores (Grewal e Dharwadkar, 2002).

Johanson e Vahlne (2009) consideram que a internacionalização depende de relacionamentos da empresa focal com a sua rede de negócios; assim, para a firma ir ao exterior ela deve usar como base suas relações comerciais com parceiros comprometidos com o desenvolvimento de negócios na etapa de distribuição, utilizando assim um agente principal para início das operações.

Por esta vertente, Johanson e Vahlne (2009) indicam duas possíveis razões para a expansão internacional. A primeira é quando a empresa focal encontra uma oportunidade de negócio interessante decorrente da sinergia resultante da interação com a sua rede. Deste

modo, a empresa focal pode entrar em redes no exterior, onde a firma em questão possivelmente será capaz de identificar e explorar oportunidades.

A segunda razão para ir ao exterior ocorre quando uma das partes do relacionamento está se direcionando para o exterior ou até mesmo já se encontra em mercado internacional, e quer que a empresa focal também manifeste movimento em mercado específico no exterior. Neste caso, ao seguir o parceiro indutor, a empresa focal demonstra seu compromisso com o relacionamento e inicia o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

A grosso modo, entende-se que a empresa passe a ocupar lugares onde ela e seus parceiros da rede de negócios visualizam oportunidades. Um mercado externo em que o parceiro tem uma posição forte seria deste modo uma possibilidade. Esta não é apenas uma questão de primeiro passo no exterior. Johanson e Vahlne (2009) olham esta possibilidade como um processo que pode continuar de mercado para mercado, em função das ações dos parceiros da empresa focal.

Caso a empresa não possua parceiros fortes, no entanto, ela pode se direcionar para onde seja fácil se conectar com uma nova empresa que já possua um posição no mercado externo. Por exemplo, pode ligar-se a um intermediário, um agente ou um distribuidor. Eventualmente, quando a empresa focal possui relações com os clientes, a mesma pode ignorar o intermediário e estabelecer a sua própria subsidiária (Johanson & Vahlne, 2009; Coughlan, *et al.*, 2002). Johanson e Vahlne (2009, p.1425) enfatizam que “o maior conhecimento pode ocasionar insatisfação no relacionamento da empresa focal ou do seu parceiro na rede de negócios; assim, qualquer empresa pode então decidir diminuir o seu compromisso, ou mesmo terminar o relacionamento”. O modelo revisado carece de estudos empíricos para validar seu poder explanatório, desta forma, este estudo tenta contribuir neste sentido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o propósito do presente trabalho, o mesmo pode ser considerado exploratório descritivo tendo como referência Tripodi, Fellin e Meyer (1975). Enquadra-se como estudo múltiplo de caso (Yin, 2001) e, quanto à natureza das variáveis, classificam-se como qualitativas (Miles & Huberman, 1994).

Brasil e Rússia foram escolhidos para serem os pontos de saída e destino das firmas por quatro motivos: i) são países emergentes que apresentam crescente apelo econômico e acadêmico (Peng, 2004); ii) são respectivamente o maior exportador e o segundo maior importador de carne bovina (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009a); iii) apresentam um recente histórico de relações comerciais com o produto objeto do estudo (Secretaria de Comércio Exterior, 2009); e iv) concretizam casos de internacionalização entre países emergentes (Wright, *et al.*, 2005).

O estudo de campo foi realizado em quatro empresas brasileiras e, para coleta dos dados primários, lançou-se mão de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, observação direta não participativa e análise documental, no segundo semestre de 2009. As entrevistas foram realizadas com diretores do corpo executivo ligado a assuntos/comércio internacional, conduzidas segundo as indicações de Miles e Huberman (1994) e Yin (2001), analisando o cruzamento dos casos para caracterizar as formas de internacionalização das empresas brasileiras no mercado russo de carne bovina.

As organizações que aceitaram participar deste estudo são quatro das seis firmas brasileiras com maior volume de exportação para o referido mercado (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009b) sendo descritas na Figura 2 quanto ao Porte, à Localização, Volume Total das Exportações em 2010 e Cargo do Respondente. A nomenclatura das firmas é feita pelas letras A, B, C e D.

	A	B	C	D
Porte	Médio	Médio	Grande	Grande
Localização	Santa Catarina	Tocantins	São Paulo	São Paulo
Volume total das exportações com origem do Brasil em 2009	12 mil toneladas	16 mil toneladas	95 mil toneladas	240 mil toneladas
Cargo do Respondente	Diretor de Comércio Exterior	Chefe do Departamento de Comércio Exterior	Gerente de Relações Estratégicas e Institucionais	Diretor do Comitê de Estratégia Empresarial

Figura 2: Descrição das firmas estudadas.

Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Rede de Negócios Internacionais da Carne Bovina: conjuntura brasileira e russa

Historicamente o Brasil apresenta destaque no setor de produção de carne bovina; de fato, nos últimos anos, o Brasil se firmou como o maior exportador de carne bovina, com cerca de 32% do volume global transacionado no ano de 2008, o que lhe rendeu cerca de 4,5 bilhões de dólares no mesmo período (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009a). Alguns estudos ressaltam fatores estruturais que possibilitaram ao Brasil assumir a dianteira do setor. Dentre os estudos toma-se como exemplo o Boletim número 785 de Dyck e Nelson (2003), que frisa o baixo custo de produção da matéria-prima brasileira, a desvalorização do real frente a outras moedas e os problemas de ordem sanitária enfrentadas pela Argentina, Uruguai, União Européia e Estados Unidos da América.

Além desses aspectos favoráveis, existem outros fatores que, em conjunto, apresentam uma perspectiva holística do aumento da participação da carne brasileira no mercado internacional nos últimos 10 anos. A conjuntura organizacional brasileira de empresas que atuavam no setor de carne bovina passava por uma grande evolução ao mesmo tempo em que fatores externos a esta lhe proporcionavam maior inserção internacional. Neste aspecto, Vieira e Traill (2008) comentam que um dos importantes fatores para a expansão das exportações brasileiras neste setor foi a criação de uma agência externa às organizações, a fim de gerir os fluxos de informações (técnicas e de mercado), bem como para promover internacionalmente a carne brasileira, esta organização recebeu o nome de Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Bovina (ABIEC).

A ABIEC, uma associação de interesse privado, busca desenvolver parcerias horizontais e reduzir comportamentos oportunistas entre empresas brasileiras do mesmo setor e é considerada estratégica por Vieira e Traill (2008) pois, dentre outras finalidades, tem conseguido aumentar o poder de barganha nas transações internacionais de carne bovina.

Assim como no Brasil, a Rússia também tem uma associação de interesse privado, chamada de Associação da Indústria de Carne. Contudo, diferentemente da formação brasileira que se compõe apenas de organizações em um mesmo patamar horizontal, na Rússia a Associação da Indústria de Carnes agrega diferentes níveis horizontais de firmas

(frigoríficos, atacadistas, *trading companies*, varejistas e produtores rurais) e, não apenas na carne bovina, mas também suína e avícola (Associação da Indústria de carne, n.d.).

A Rússia era uma grande importadora de carne bovina, proveniente majoritariamente da União Européia até o ano de 2004 (Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2008). A Secretaria de Comércio Exterior (2009) mostra que o comércio de carne bovina entre os dois países em questão se iniciou apenas em 2001. No ano de 2004 o Brasil tornou-se seu principal parceiro comercial e em 2008 o montante transacionado foi de aproximadamente 1,5 bilhões de dólares e 380 mil toneladas do referido produto, o que corresponde a cerca de 62% de toda importação russa de carne bovina no referido ano.

4.2 Configuração Inicial

Conforme mencionado acima, as transações entre organizações brasileiras e russas apenas tiveram início em 2001. Este fato se deve a modificações normativas referentes às cotas de importação russa e queda de oferta de seus tradicionais parceiros comerciais, possibilitando a inserção de novos fornecedores (Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2008).

Intermediários comerciais envolvidos com o mercado russo de carne bovina apresentavam a necessidade de encontrar/reposicionar fornecedores que possuíssem escala condizente com a demanda do seu mercado consumidor, para assim dar continuidade às atividades de abastecimento. Em relação às organizações brasileiras pesquisadas, nominadas por A, B, C e D, pode-se notar que dentre os atributos iniciais de operação com o mercado russo, expressos na Figura 3, o “Início das operações com o mercado russo” revela que todas as firmas começaram a atuar neste mercado em um curto espaço de tempo, oscilando entre as mesmas em três anos.

	A	B	C	D
Início das operações com o mercado russo	2004	2002	2003	2001
Volume inicial	Inferior a 30 toneladas/mês			
Razão impulsionadora	Rede sobre a organização			
Principal envolvido inicial	<i>Trading companies</i> estrangeira	<i>Trading companies</i> brasileiras	<i>Trading companies</i> brasileiras	<i>Trading companies</i> estrangeira

Figura 3: Início das operações na rede de negócios russa.

Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

Diferentemente do “Volume inicial”, a “Razão impulsionadora” e o “Principal envolvido inicial” apresentam enorme similaridade. Todas as firmas estudadas iniciaram transações com o mercado russo com baixas quantidades, inferiores a 30 toneladas/mês. Dentre as razões levantadas por Johanson e Vahlne (2009), todas as organizações afirmaram ter ido para o mercado russo por intermédio de agentes externos, caracterizados como indutores, ou seja, a rede teve atuação sobre as organizações brasileiras.

Os principais envolvidos na indução das organizações brasileiras foram as *trading companies*, ou como Coughan et al (2002) classificam: intermediários especializados, que lucram na diferença dos preços entre compra e venda para outros membros do canal/rede. Nas organizações A e D, foram *trading companies* estrangeiras as responsáveis por inserir as respectivas organizações no mercado consumidor russo. As organizações A e D já apresentavam histórico de transações com as referidas *tradings* que lhes ligavam a outros mercados.

Nas organizações B e C, houve a indução por meio de *trading companies* brasileiras; contudo esses agentes estavam ligados a *trading companies* estrangeiras. Diferentemente da situação apresentada acima, neste caso, os intermediários não eram os mais próximos às firmas brasileiras. Os intermediários continuavam sendo as *trading companies* estrangeiras, contudo elas necessitavam de auxílio para criar novas possibilidades de fornecimento, sobretudo nos trâmites institucionais de saída do produto no Brasil. Isto ficou evidente, pois os contratos comerciais eram fechados nominalmente com as *trading companies* estrangeiras, porém, os indutores do processo eram as *tradings* brasileiras que, neste caso, funcionavam como atores comissionados.

Independente da configuração inicial visualizada, na visão das empresas brasileiras, os elos demonstravam características de confiança expressa em histórico de envolvimento. No entanto, o fato de já existir confiança e comprometimento com o relacionamento entre membros da rede, não se refletia em alto volume inicial das transações comerciais; aliás, dentro da classificação utilizada neste estudo, o volume inicial mencionado localizou-se na menor categoria. Este fato pode ser justificado pelas especificidades relacionadas ao produto que reflete na dependência dos agentes indutores (*trading companies*) pela aceitação do consumidor final do referido produto.

As barreiras institucionais a novos entrantes que Aidis e Adachi (2007) comentam, acabam sendo amenizadas pelos próprios indutores que, na visão das organizações brasileiras, assumem o direito de propriedade do produto transacionado e pela necessidade da rede de negócios russa em desenvolver rapidamente novos fornecedores.

4.3 Atuação das Firms Brasileiras na Rede de Negócio Russo

Diferentemente da configuração inicial da rede de negócios entre Brasil e Rússia, a atuação das firmas brasileiras é caracterizada por particularidades. A fim de evidenciar estas particularidades formulou-se a Figura 4 com base em Johanson e Vahlne (2009).

	A	B	C	D
Indução	Rede sobre a organização	Dinâmica	Dinâmica	Organização sobre a rede
Nível de conhecimento da rede	Média	Média	Alta	Alta
Nível de flexibilidade na decisão de mudança do comprometimento nos relacionamentos	Inflexível	Flexível	Flexível	Flexível

Figura 4: Atuação das firmas brasileiras na rede de negócio russo.
Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

A firma A é a única que se mantém na situação inicial de ser induzida pela rede, atrelada exclusivamente à *trading company* estrangeira que a inseriu no mercado russo, apresentando inflexibilidade na mudança do comprometimento no respectivo relacionamento. A organização D inverteu o movimento de indução e procura sobrepor-se à rede; isso acontece simultaneamente à mudança estrutural da própria organização, que investiu consideravelmente em ampliação de capacidade produtiva e diversificação horizontal de portfólio no Brasil e em outros países.

Nas palavras do entrevistado da firma D: “escala gera reconhecimento e preocupação”. A preocupação comentada na entrevista diz respeito, neste caso, sobretudo às barreiras de sobrevivência a empresas estrangeiras que se expandem no mercado russo descritas por Aidis e Adachi (2007), referentes à ambigüidade e oscilação institucionais, além de a um persuasivo ambiente informal de tributos e taxas. O entrevistado reconhece que a organização não teria capacidade de aprender ou construir conhecimento específico para gerenciar todas as operações relacionadas à rede de negócios que pretendia firmar com o mercado consumidor russo, e, em resposta, a organização optou por adquirir conhecimento tácito vinculado à rede realizando a aquisição de uma *trading company* russa no ano de 2005.

Já no caso das organizações B e C, a indução é dinâmica, ou seja, existe sinergia entre movimentos da rede para a organização e o inverso. A firma B se manteve restrita a atividades internas ao território brasileiro, contudo, desenvolveu competências que lhe possibilitaram criar representatividade frente à rede, e, diferentemente da organização A, que se manteve inflexível no comprometimento do relacionamento com o seu agente indutor, a firma B manteve-se flexível para novos parceiros comerciais e atualmente opera com portfólio de possíveis compradores, sendo demandado e também tendo a posição ativa na oferta. O entrevistado reconhece que esta postura lhes rendeu desavenças no cumprimento de acordos por diversas vezes.

Assim como a firma B, a organização C apresenta uma indução dinâmica, contudo, elas se distinguem pela posição na rede e pelos investimentos em diversificação horizontal. Mais especificamente, nota-se que a firma C, além dos produtos tradicionais relacionados à carne bovina, aumentou seu portfólio de oferta com base em produtos industrializados. No caso específico do mercado russo, esta organização inseriu-se no mercado de varejo de alimentos através de relacionamento com uma das maiores redes de franquias de *fast food*, ao passo que a referida rede de franquias, estendeu os contratos de exclusividade de fornecimento de suas filiais no mercado russo assim que iniciou suas atividades no referido território.

A confiança estabelecida entre as partes realmente se refletiu em indução à nova posição na rede de negócios, contudo, este não foi o único atributo levado em consideração na opinião da firma C. Segundo o entrevistado: “a confiança é mútua, conhecemos e respeitamos todos os padrões e processos exigidos para a produção, mas certamente outras empresas também devem fazer isso pelo mundo. Talvez o fato de termos possibilidade de atender a demanda sem alteração de preço final do produto tenha sido o diferencial para termos este contrato”.

A colocação acima chama a atenção, pois sugere que, em redes com alta veiculação de comprometimento e com elevados níveis de aprendizado, criação e construção de confiança, os aspectos de mudança recaem sobre atributos de competência e capacidades organizacionais, não contempladas no modelo de Johanson e Vahlne (2009).

Por fim, comenta-se que o atributo “nível de conhecimento da rede” tem uma grande influência da ABIEC, que repassa informações a respeito não apenas do mercado, mas também da conjuntura política e demais atributos relacionados à Rússia, bem como de outros países. Todas as organizações estudadas estão vinculadas a esta rede horizontal. Além das informações disponibilizadas pela ABIEC, as organizações B, C e D admitem que o

conhecimento gerado internamente à firma permanece restrito a mesma, ou seja, não é repassado a fornecedores ou parceiros em relações estratégicas.

As firmas B, C e D justificam novas posições na rede de negócios russa por meio de conhecimento de oportunidades e reconhecimento pelos integrantes da rede de suas capacidades, legitimando assim as posições das organizações brasileiras. Percebeu-se que, na maior parte dos casos, exceto a firma A, as organizações brasileiras decidem diminuir o canal, através de integração vertical, com alta preferência a agentes de varejo e/ou distribuição na rede de negócios russa.

4.4 Atuação da Rede de Negócio Russo nas Firms Brasileiras

Como já colocado neste artigo, a razão impulsionadora para as operações brasileiras no mercado russo partiu da rede de negócios russa. A atuação das empresas brasileiras na rede de negócios mostra que houve uma mudança de postura e que as firmas brasileiras procuraram novos posicionamentos na rede equilibrando conhecimento e capacidades, e sendo legitimadas pela rede.

Este descomprometimento com parceiros relacionais iniciais e comprometimento com outros parceiros, acabou por gerar divergência entre agentes. As firmas B, C e D afirmaram ter sofrido algum tipo de limitação na rede de mercados russa de carne bovina. Estas limitações ou barreiras, como Aidis e Adachi (2007) chamam, nos casos mencionados, diz respeito a pressões institucionais formais e informais que limitam a expansão das organizações brasileiras na rede de negócios russa. O reposicionamento na rede de negócio por parte das firmas B, C e D fere os interesses de membros antigos da rede que foram deixados de lado por parte das organizações brasileiras.

Ao que parece, estes antigos membros da rede acabam manifestando-se por interlocução da Associação da Indústria de Carnes, formando assim barreiras institucionais na rede. Como exemplo de comparação a possíveis dificuldades relacionadas à legislação e burocracia institucional envolvidas nas operações comerciais no ambiente de negócios da Federação Russa, toma-se o caso do Carrefour, uma das maiores redes varejistas de alimentos, que anunciou sua saída deste mercado no final de 2009 (United States Department of Agriculture, 2009).

As firmas B e C, por apresentarem no período do estudo uma indução dinâmica, acabaram por reincorporar agentes anteriormente retirados da rede de negócios. A organização D, por sua vez, mantém-se em sólida posição na rede atual e não manifesta interesse em reatar relacionamentos com membros antigos da rede; em contra partida, sofre sérias pressões, inclusive de embargo de plantas de produção. Já a firma A, mantém-se estável, não sofrendo pressões. Deste modo, entende-se que as redes podem ser estruturas organizacionais úteis para a internacionalização de firmas, assim como elas podem limitar esse processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se que devido a mudanças no ambiente institucional da Federação Russa houve também a mudança da fronteira da rede de negócios russa, possibilitando a inserção de novos fornecedores que tivessem a capacidade de atender a grande demanda criada bem como competências desejadas pelos agentes já pertencentes à rede de negócios. Houve deste modo, indução por parte da rede sobre as firmas brasileiras, modificando o modo de atuação destas firmas no mercado russo. Atualmente, três das quatro firmas operam de maneira diferente do seu modo de entrada. Não foi observado padronização na forma de expansão da internacionalização das firmas brasileiras.

A proposição de que o modelo revisado de Uppsala apresenta capacidade explanatória das formas de internacionalização entre mercados emergentes é parcialmente comprovada. Verificou-se que grande parte dos pressupostos foi encontrada, ressaltando-se a ligação de mercado a mercado por meio da rede, reconhecimento pela rede de competências inerentes à firma, possibilidade de decisão de comprometimento no relacionamento da rede para a firma e o inverso.

Contudo, o modelo de Johanson e Vahlne (2009) não vislumbra fenômenos também encontrados, tais como a possibilidade de utilização das redes de negócios para limitar a expansão da internacionalização de firmas e o retorno de atributos de competências e capacidades organizacionais produtivas no quadrante “Aspectos de Mudança” em redes com alta veiculação de comprometimento e com elevados níveis de aprendizado, criação e construção de confiança. Isto pode estar relacionado ao fato de que o produto transacionado é uma commodity que não exige um grau elevado de mudanças para se adequar as necessidades dos parceiros comerciais.

As sugestões que se fazem são referentes a: i) pesquisas no quadrante de Aspectos de Mudança do modelo de Johanson e Vahlne (2009), criando novas variáveis para análise, a serem testadas em mercados emergentes, pela ótica da firma e da rede de negócios, e ii) estudos que expliquem a combinação da rede de negócios com ambientes institucionais em transição e o seu reflexo na atuação das organizações.

A última consideração a ser feita é baseada na limitação do método utilizado, não permitindo a extrapolação das análises para o universo total das organizações brasileiras que operam no mercado russo, restringindo deste modo as conclusões aos casos estudados. Por fim, espera-se que este artigo fomente a discussão na área de internacionalização por meio de redes de negócios de países emergentes tendo como parte integrante as organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- Aidis, R., & Adachi, Y. (2007). Russia: firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 31(4), 391-411.
- Associação da Indústria de carne (n.d.). СТАТЬЯ I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. Recuperado em 11 de setembro, 2009, de <http://www.myasnoy-soyuz.ru/>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2010). O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(4), 575-593.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580.
- Carney, M. (2005). Globalization and the renewal of Asian business networks. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 337-354.
- Canabal, A., & White III, G. O. (2008). Entry mode research: past and future. *International Business Review*, 17, 267-284.

- Child, J., & Tse, D. (2001). China's transition and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 32, 5-21.
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de Marketing e Distribuição* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11, 9–31.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institution and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal Manage*, 25, 573-593.
- Dyck, J., & Nelson, K. (2003). Structure of global markets for meat, Agriculture Information Bulletin Number 785, *Economic Research Service*, US Department of Agriculture.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Fey, C., & Beamish, P. W. (2000). Joint venture conflict: the case of Russian international joint ventures. *International Business Review*, 9 (2), 139-162.
- Flaherty, M. T. (1996). *Global operations management*. McGraw Hill Books.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (Ed.) (2007). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas.
- Guillen, M., & Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Grewal, R. & Dharwadkar, R. (2002). The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 66 (3), 82-97.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business network*. New York: Routledge.
- Jansson, H. (2007). *International business marketing in emerging country markets: the third wave of internationalization of firms*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Johanson, J., & Mattson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems a Network Approach. In: Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds.). *Strategies in Global Competition* (pp. 303-321). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 1-14.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Khandwalla, P. N. (2002). Effective organizational response by corporates to India's liberalisation and globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 423-448.

- Khanna, T., & Palepu, K. (2004). Globalization and convergence in corporate governance: evidence from Infosys and the Indian software industry. *Journal of International Business Studies*, 35, 484-507.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Loader, R. (1997). Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. *Supply Chain Management*, 2(1), 23-35.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Martell, L. (2007). The third wave in globalization theory. *International Studies Review*, 9, 173-196.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600-621.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2 ed.) Oaks, CA: Sage.
- Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa. (2008). ОБЗОР РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ. Recuperado em 05 de dezembro, 2009, de www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/resources/357186804bf9dc2b9a9bbbc6703d7cf0/csrc200811180218.doc
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2009a). Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino. Brasília-DF.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2009b). Relação de produtos autorizados para os estabelecimentos brasileiros exportarem por país: Rússia. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal: Serviço de Inspeção Federal.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2005). The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: an epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42, 207-223.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Peng, M. W. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 99-108.
- Peng, M. W., Lee, S.-H., & Wang, D. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30(3), 622-633.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Prochnick, V., Esteves, L. A., & Freitas, F. M. (2006). O grau de internacionalização das firmas industriais brasileiras e suas características microeconômicas. In Negri, J. A., & Araújo, B. C. P. O. de (Ed.). *As empresas brasileiras e o comércio internacional* (pp. 341-369). Brasília: IPEA.

- Rauch, J. E. (2001). Business and social network in international trade. *Journal of Economic Literature*, 39, 1177-1203.
- Secretaria de Comércio Exterior. (2009). Balança Comercial. Recuperado em 05 de dezembro, 2010, de <http://www.desenvolvimento.gov.br/publica/SECEX/pag/estatistica.html>
- Tripodi, T., Fellin, P., & Meyer, H. (1975). *Análise da pesquisa social*. Petrópolis: Alves.
- United States Department of Agriculture. (2009). Carrefour abandons Russian retail market. Recuperado em 12 de dezembro, 2010, de http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Carrefour%20Abandons%20Russian%20Food%20Retail%20Market_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_11-24-2009.pdf
- Vieira, L. M., & Traill, W. B. (2008). Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. *British Food Journal*, 110(4), 460-473.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28, 277–305.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 01-33.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhou, K. Z., Tse, D. K., & Li, J. J. (2006). Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37, 248-263.