

CLÁUDIO AURÉLIO HERNANDES

CAPACIDADE DE AGÊNCIA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
Estudo comparativo de casos sobre estratégia de internacionalização
em empresas do setor alimentício paranaense

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

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

Curitiba
2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CAPACIDADE DE AGÊNCIA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
Estudo comparativo de casos sobre estratégia de internacionalização
em empresas do setor alimentício paranaense**

AUTOR: CLÁUDIO AURÉLIO HERNANDES

**CURITIBA
2006**

FOLHA DE APROVAÇÃO

CLÁUDIO AURÉLIO HERNANDES

CAPACIDADE DE AGÊNCIA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
Estudo comparativo de casos sobre estratégia de internacionalização
em empresas do setor alimentício paranaense

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

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

Curitiba
2006

A todos aqueles que, não conformados com os limites que lhes são impostos, palmilham o mundo, desconhecem barreiras, limites ou fronteiras.

Simplesmente vão à busca de novos horizontes.

Talvez a dúvida seja apenas uma virtude anti-maniqueísta.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	V
LISTA DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE SIGLAS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT	XI
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	4
2 BASE TEÓRICO EMPÍRICA.....	6
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	6
2.1.1 <i>Abordagem econômica</i>	6
2.1.2 <i>Abordagem comportamental</i>	8
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	10
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.1 <i>Contexto ambiental de referência</i>	15
2.3.2 <i>Pressões ambientais</i>	17
2.4 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	19
2.5 AGÊNCIA.....	23
2.5.1 <i>Esquemas interpretativos</i>	26
2.5.2 <i>Recursos</i>	28
2.6 A CAPACIDADE DE AGÊNCIA NO MODO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	32
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	36
3.1.1 <i>Perguntas da pesquisa</i>	36
3.1.2 <i>Apresentação das categorias de análise</i>	36
3.1.3 <i>Definições constitutivas e operacionais</i>	37
3.1.4 <i>Outras definições relevantes</i>	40
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	40
3.2.1 <i>Delineamento da pesquisa</i>	40
3.2.2 <i>Organizações participantes</i>	42
3.2.3 <i>Fontes de dados</i>	44
3.2.4 <i>O processo de coleta de dados</i>	46
3.2.5 <i>Facilidades e dificuldades na coleta de dados</i>	48
3.2.6 <i>Tratamento dos dados</i>	49
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	51
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I.....	53
4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	53
4.1.3 <i>O setor alimentício no contexto internacional</i>	61
4.2 CONTEXTO NACIONAL.....	65

<i>4.2.3 O setor alimentício no contexto nacional</i>	71
4.3 CONTEXTO REGIONAL	78
<i>4.3.1 O setor alimentício no contexto regional</i>	78
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II	82
5.1 ORGANIZAÇÃO OMEGA – MODO DE POSICIONAMENTO OCASIONAL	82
<i>5.1.1 Descrição da organização</i>	83
<i>5.1.2 Recursos</i>	85
<i>5.1.3 Contexto ambiental de referência</i>	96
<i>5.1.4 Capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico ocasional</i>	101
5.2 ORGANIZAÇÃO SIGMA – MODO DE POSICIONAMENTO SISTEMÁTICO	106
<i>5.2.1 Descrição da organização</i>	106
<i>5.2.2 Recursos</i>	110
<i>5.2.3 Contexto ambiental de referência</i>	120
<i>5.2.4 Capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico sistemático</i>	123
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA	126
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	132
REFERÊNCIAS	137
ANEXOS	147

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PIB MÉDIO X CRESCIMENTO – 15 MAIORES ECONOMIAS MUNDIAIS	56
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS - 1980 - 2005 (*).....	57
GRÁFICO 3 – REDUÇÃO DAS BARREIRAS COMERCIAIS AOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO.....	58
GRÁFICO 4 - UTILIZAÇÃO PERCENTUAL DE TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	58
GRÁFICO 5 – EMISSÃO DE GASES QUE AGRIDEM A CAMADA DE OZÔNIO.....	60
GRÁFICO 6 – PROPORÇÃO DE ADULTOS ENTRE 15 E 49 ANOS INFECTADOS PELO VÍRUS DA AIDS.....	61
GRÁFICO 7 – VARIAÇÃO CAMBIAL R\$ X US\$ - JAN 1996 – DEZ 2005.....	67
GRÁFICO 8 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS 1950 - 2004.....	68
GRÁFICO 9 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS 1996 - 2005.....	69
GRÁFICO 10 – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DE SEGMENTOS NA RECEITA LÍQUIDA.....	107
GRÁFICO 11 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS PRINCIPAIS CLIENTES NO FATURAMENTO DA EMPRESA X FATURAMENTO TOTAL.....	107
GRÁFICO 12 - DRE - RECEITAS BRUTAS X RESULTADO - EM MIL R\$.....	111

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – DIMENSÕES DA DUALIDADE DA ESTRUTURA.....	25
ILUSTRAÇÃO 2 – MODELO INTEGRADO DOS PRESSUPOSTOS DO ESTUDO.....	34
ILUSTRAÇÃO 3 – ESQUEMA DE RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	37
ILUSTRAÇÃO 4 - ORGANOGrama ORGANIZAÇÃO OMEGA (NÍVEL ESTRATÉGICO).....	84
ILUSTRAÇÃO 5 – FATORES EXTERNOS – ORGANIZAÇÃO OCASIONAL.....	100
ILUSTRAÇÃO 6 - ORGANOGrama – ORGANIZAÇÃO SISTEMÁTICA (NÍVEL ESTRATÉGICO)	108
ILUSTRAÇÃO 7 - FATORES EXTERNOS - ORGANIZAÇÃO SIGMA.....	123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS DEZ ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE ESTRATÉGIA.....	21
---	----

QUADRO 2 - CATEGORIAS DE RECURSOS E INDICADORES.....	30
QUADRO 3 - RECURSOS POTENCIAIS / INTANGÍVEIS - INDICADORES.....	32
QUADRO 4 – DENOMINAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	44
QUADRO 5 - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS.....	48
QUADRO 6 – VALORES NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	77
QUADRO 7 - QUADRO COMPARATIVO.....	127

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DESEMBOLSOS DO BNDES PARA INVESTIMENTO FIXO.....	73
TABELA 2 - INDICADORES FINANCEIROS – 1997 – 2004.....	112

LISTA DE SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ACIM	Associação Comercial e Industrial de Maringá
AIDS	Síndrome da Imuno Deficiência Adquirida
ALAD	Associação Latino Americana de Integração
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEC	Asian Pacific Economic Cooperation
APEX	Agência de Promoção de Exportações do Brasil
ASEAN+3	Association of Southeast Asian Nations
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CE	Comunidade Européia
CEE	Comunidade Econômica Européia
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
EUA	Estados Unidos da América
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FMI	Fundo Monetário Internacional
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OMC	Organização Mundial do Comércio
PEE	Programa Especial de Exportações
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	PIB <i>Per Capita</i>
SARS	Síndrome Respiratória Aguda Grave
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa
TIC	Tecnologia em Informação e Telecomunicações
UE	União Européia

RESUMO

Estudos sobre internacionalização de organizações tem sido cada vez mais comuns no campo dos estudos organizacionais, sobretudo com a intensificação do processo de integração econômica mundial. Observa-se que historicamente duas abordagens têm se sobressaído. A primeira, a abordagem comportamental, explica a internacionalização como um processo gradual por meio do qual as empresas adquirem experiência e conhecimento em mercados externos aumentando seu comprometimento de forma gradual em estágios sucessivos. A segunda, a abordagem econômica, admite nos processos de internacionalização uma maior dependência de fatores econômicos como custos e vantagens de mercado. Não obstante todas as teorias formuladas nesse campo de estudos, as abordagens existentes não explicam de maneira satisfatória todos os fatores relacionados aos processos de internacionalização. Assim, ainda se reservam muitas lacunas a serem preenchidas. Uma delas diz respeito aos diferentes modos de posicionamento adotados pelas organizações diante de processos do envolvimento internacional. Neste contexto, esse estudo propõe a análise de dois modos distintos de posicionamento estratégico de internacionalização com vistas ao entendimento dos porquês destes diferentes modos. Tendo como base a teoria institucional em sua perspectiva cognitiva, parte-se do pressuposto de que a internacionalização é um processo que leva em conta respostas estratégicas às pressões ambientais sendo possibilitado ou limitado pela capacidade de agência das organizações. Considera-se que a capacidade de agência é definida pela relação recursiva entre os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico da organização e dos recursos disponíveis e potenciais da organização. Assim este estudo evidencia a relação entre a capacidade de agência e os modos de posicionamento estratégico de internacionalização de duas organizações paranaenses do setor de alimentos. Por meio de um estudo comparativo de casos pôde-se evidenciar as razões para os dois diferentes modos de posicionamento estratégico de internacionalização. Em face dos resultados obtidos as seguintes constatações são apontadas: Os esquemas interpretativos dos dirigentes atuam de maneira decisiva no modo como as organizações desenvolvem os processos de internacionalização. Primeiro porque as crenças e os valores dos dirigentes atuam como leme direcionando o rumo organizacional. Segundo porque direcionam a aquisição e a distribuição de recursos organizacionais. No primeiro caso estudado o modo de posicionamento ocasional está relacionado à crença dos dirigentes de que o mercado externo é uma alternativa que gera um maior fôlego financeiro e aumenta a competitividade da organização no mercado interno. A prioridade neste caso é a atuação no mercado interno e a maioria dos recursos organizacionais é orientada a esse mercado. O envolvimento da organização com o mercado externo limita-se à venda de produtos produzidos no Brasil com matéria prima local. Embora a organização tenha a possibilidade de um envolvimento internacional mais intenso a organização opta por ações que envolvam menos comprometimento. Assim, a principal forma de venda ao mercado externo é a venda indireta via *trading companies*, que não exige um comprometimento a longo prazo da organização. No segundo caso estudado, a organização opta por um modo de posicionamento sistemático com grande envolvimento com o mercado externo. Além do envolvimento pelas exportações a organização importa grande parte de sua matéria prima. Isso ocorre principalmente porque para os dirigentes desta organização exportar é tão natural quanto vender ao mercado interno. Os esforços da organização são realizados tendo sempre em vista o comprador externo. Tanto a aquisição quanto o direcionamento dos recursos organizacionais visam atender expectativas do mercado internacional. Assim, embora o contexto de referência desta organização também abarque o nível nacional, observou-se que está principalmente situado no nível internacional. Observou-se em ambos os casos que o modo de posicionamento nos processos de internacionalização foi essencialmente influenciado pelo significado atribuído pelos dirigentes organizacionais sobre a internacionalização e pelos recursos disponíveis visualizados pelos dirigentes.

Palavras-chave: estratégia, internacionalização, teoria institucional, agência.

ABSTRACT

Studies about the internationalization of organizations are becoming more common on the field of organizational studies, over all with the intensification of the process of the world economical integration. It is possible to observe that historically two approaches have more importance. The first one, the behavior approach, explains the internationalization as a gradual process when the enterprises acquire experience and knowledge on outside markets increasing its compromises gradually on successive stages. The second one, economic approach, accepts on the processes of internationalization a larger dependence of economic factors such as costs and advantages of the market. Nevertheless all of the theories created on this studies field, the existing approaches do not explain on a satisfactory basis all the factors related to the internationalization processes. Yet, there are still more gaps to be completed. One of them is about the different paths of positioning adopted by the organizations facing processes of international development. On this context, this study proposes the analysis of two distinct paths of internationalization strategic positioning aiming the understanding of the reasons of these different methods. Having as basis the institutional theory on its cognitive overview, it is considered that the internationalization is a process that considers strategic answers to the environmental pressures being possible or limited by the capacity of agency of the organizations. It is considered that the capacity of agency is defined by the resourceful relation between the interpretative schemes of the controllers of strategic level of the organization and of the available resources and the potentials of the organization. Thus this study shows the relation between the capacity of agency and the ways of strategic positioning of internationalization of two organizations of the food sectors from the State of Paraná. Through a comparative study of cases it was possible to show up the reasons for the two different ways of strategic positioning of internationalization. Because of the results it was possible to point the following observations: the interpretative schemes of the controllers is decisive on the way of how the organizations develop the internationalization process. First, because the beliefs and values of the managers are like a helm guiding the route of the organization. Second because it guides the acquisition and the distribution of organizational resources. On the first case studied the option of occasional position was linked to the belief of the manager that the external market is an alternative that creates a bigger financial opportunity and increase the competitiveness of the organization in the internal market. The priority on this case is the action on the internal market and most of the organizational resources are guided to this market. The involvement of the organization with the foreign market limits-itself to the sales of products produced in Brazil with local raw material. Although the organization has the possibility of a more intense international involvement the organization opts for actions that involve less compromise. Like this, the main form of sale to the foreign market is the indirect sale through *trading companies*, that does not require a compromise in a long term of the organization. In the second case studied, the organization opts for a way of systematic positioning with a bigger involvement with the foreign market. Beyond the involvement by the exportations the organization imports big part of its raw material. That occurs mainly because for the managers of this organization export is so natural as much as sell to the domestic market. The efforts of the organization are carried out having always in sight the external buyer. So is the acquisition as much as the addressing of the organizational resources are going to attend expectations of the international market. Like this, although the context of reference of this organization also comprise the national level, observed itself that is mainly situated in the international level. It was observed in both cases that the way of positioning of in the trials internationalization essentially was influenced by the meaning attributed by the organizational managers about the internationalization and by the available resources visualized by the managers.

Keywords: strategy, internationalization, institutional theory, agency.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna observa já há algumas décadas o surgimento gradativo de mercados globais. À medida que se desenvolvem formas mais eficientes de deslocamento e comunicação, as distâncias físicas e psíquicas parecem diminuir e facilitar o processo de integração mundial. Segundo Globerman, Rehl e Standfird (2001), mercados globais existem quando transações entre compradores e vendedores não são, direta ou indiretamente, segmentadas por distâncias geográficas.

Segundo Root (1994), embora nem todas as organizações tornem-se efetivamente internacionais, todas elas estarão inseridas em um contexto internacional. A afirmação deste autor sugere que o ambiente competitivo das organizações não será restrito aos níveis regionais ou nacionais, mas terá uma abrangência internacional. Assim, uma das conseqüências do processo de integração é o aumento da competitividade entre as organizações tanto nos níveis internacionais como nos níveis regionais e nacionais.

No campo de estudos sobre internacionalização de organizações nota-se que as teorias tendem principalmente para duas correntes. De um lado, as teorias de abordagem econômica e, de outro, as teorias de abordagem comportamental (JOHANSON e VAHLNE, 1990; ANDERSSON, 2000). Enquanto a primeira abordagem explica a internacionalização organizacional como um fenômeno essencialmente processual segundo o qual as organizações passariam por estágios, a segunda abordagem apresenta explicações mais ligadas aos aspectos materiais segundo os quais as organizações se internacionalizam quando há condições materiais ideais.

Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004), desenvolveram um modelo integrado para análise de internacionalizações de organizações no qual se propõem que as estratégias de internacionalização são formadas a partir da cognição dos membros organizacionais diante das características e pressões do contexto ambiental e dos recursos disponíveis. Os autores argumentam que a internacionalização organizacional pode ser entendida como um fenômeno essencialmente estratégico envolvendo respostas às pressões ambientais que promovem o envolvimento da organização em negócios internacionais.

Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) apresentam um estudo segundo o qual as empresas paranaenses do setor de alimentos são classificadas em três *clusters*. Segundo os autores, a indústria paranaense apresenta três grupos de empresas com modos estratégicos distintos em relação à internacionalização. Estes grupos foram classificados como:

Doméstico, Relutante e Ativo. Cada um destes grupos apresenta características específicas no tocante ao envolvimento em negócios internacionais.

A existência de padrões de envolvimento internacional na indústria alimentícia paranaense reforça os argumentos da Teoria Institucional de que as pressões ambientais atuam no sentido da homogeneização (DIMAGGIO; POWEL 1983). Por outro lado, a existência de diferentes padrões de ação alinha-se com o argumento de que as organizações não estão completamente restritas quanto sua capacidade de ação, como demonstram Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005). Reconhecer que as organizações recebem pressões isomórficas não elimina a capacidade de ação destas organizações. Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), a especificidade dos esquemas interpretativos faz com que haja sempre diversidade em um mesmo nicho organizacional, por mais que forças isomórficas atuem no sentido da homogeneização.

A capacidade de agência segundo Giddens (2003) refere-se à “eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 2003, p. 10). Nesse sentido, capacidade de agência é a capacidade de produzir um efeito ou causar uma diferença.

Este estudo admite as condições estruturantes promotoras dos isomorfismos organizacionais, entretanto evidencia que mesmo sob tais condições, as organizações mantêm suas capacidades próprias de ação. Entende-se que a capacidade de agência influencia os modos pelos quais as organizações desenvolvem seus processos de internacionalização. Assim, as diferentes capacidades de agência das organizações podem ser uma das explicações para os diferentes modos de estratégias de internacionalização definidas por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005).

Tendo em vista as considerações precedentes, desenvolve-se neste trabalho um estudo comparativo de casos englobando duas empresas do setor alimentício paranaense envolvidas em negócios internacionais. Por meio da comparação entre os dois casos estudados, procura-se evidenciar a relação entre capacidade de agência e os diferentes modos de posicionamento estratégico de internacionalização das duas organizações.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista o contexto exposto, este trabalho tem intenção de evidenciar as razões dos diferentes modos de internacionalização evidenciados por Seifert Jr. e Machado-

da-Silva (2005). Embora os autores tenham identificado três modos de comportamento relativo à internacionalização, este estudo estará direcionado para apenas dois deles, o Relutante e o Ativo¹. Considera-se que estes dois grupos apresentam particularidades mais estreitamente relacionadas ao processo de internacionalização. Assim, procura-se entender o porquê destes dois diferentes modos de posicionamentos uma vez que neles o processo de internacionalização nas organizações foi iniciado.

Desta maneira, partindo de uma abordagem institucional e de uma perspectiva cognitiva de estratégia, o seguinte problema de pesquisa foi constituído:

Qual a relação entre capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico em relação à internacionalização (Ocasional ou Sistemático) de duas empresas paranaenses do setor alimentício no período de 1996 a 2005 em face de pressões competitivas do contexto ambiental?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal desta pesquisa foi o de verificar a relação entre capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico (ocasional ou sistemático) de duas empresas paranaenses do setor alimentício no período de 1996 a 2005 em face de pressões competitivas do contexto ambiental.

Para tanto, alguns objetivos específicos serviram de caminho a fim de alcançar o objetivo principal:

- 1.Descrever o contexto ambiental do setor alimentício, no período 1996-2005, considerando os níveis internacional, nacional e regional.
- 2.Verificar o contexto ambiental de referência e os fatores ambientais relevantes de acordo com a concepção dos dirigentes das organizações.
- 3.Verificar a capacidade de agência de cada uma das duas empresas, com base nos esquemas interpretativos dos dirigentes e no acesso a recursos organizacionais.
- 4.Analisar a relação entre dois elementos fundamentais de identificação da capacidade de agência: esquemas interpretativos e recursos organizacionais.

¹ Na pesquisa proposta neste trabalho os termos ‘ocasional’ e ‘sistemático’ serão utilizados em substituição aos termos ‘relutante’ e ‘ativo’, respectivamente.

5. Verificar a relação entre capacidade de agência e o modo de posicionamento estratégico de internacionalização (ocasional ou sistemático) das duas empresas, à luz das condições do contexto ambiental no período 1996-2005.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Este estudo contribui ao conhecimento acadêmico à medida que evidencia algumas das razões dos dois diferentes modos de posicionamento estratégico de internacionalização (ocasional e sistemático). É razoável considerar que o aprofundamento do conhecimento relacionado a processos de internacionalização, realizado por meio de estudos de caso, pode ser especialmente interessante quando parte-se de conclusões oriundas de investigações amplas como as que utilizam delineamentos tipo levantamento. Este é o caso do presente estudo.

A internacionalização de organizações ocorre de maneiras diversas e por motivos diversos. Este estudo traz contribuições que ajudam a explicar os motivos de diferentes ações organizacionais relativas à internacionalização. Sendo um estudo voltado à realidade brasileira, também se pode observar uma contribuição à produção acadêmica nacional no que tange às estratégias de internacionalização no contexto brasileiro.

Por ter uma abordagem institucional, este estudo reitera algumas das proposições desta teoria no que diz respeito à importância de fatores institucionais, juntamente aos fatores técnicos no alcance da legitimidade organizacional. Do mesmo modo, amplia o entendimento da agência na formação das estratégias organizacionais de internacionalização.

Ao procurar relacionar pressões ambientais com a capacidade de agência nas decisões estratégicas de internacionalização, este estudo contribui à discussão em voga há algum tempo sobre perspectivas estratégicas supostamente exclusivas: voluntarismos/determinismos. Partindo-se de uma abordagem cognitiva e institucional de estratégia, pode-se avançar nas conclusões sobre a não exclusão mútua dessas perspectivas. A capacidade de agência atuando entre as pressões do contexto ambiental e as estratégias adotadas pelas organizações levam em conta tanto aspectos subjetivos quanto aspectos objetivos, ambos relacionados aos esquemas interpretativos e recursos, os componentes fundamentais da capacidade de agência.

Por fim, este estudo pode servir de base para a tomada de decisões por dirigentes organizacionais, pelo conhecimento de dinâmicas internas que relacionam as pressões

ambientais com as capacidades e recursos organizacionais. Ainda, pode servir como referência aos dirigentes no esclarecimento de questões ligadas à importância de aspectos institucionais nas dinâmicas dos negócios. A relevância de fatores institucionais como pressões isomórficas, esquemas interpretativos, agência e legitimidade nas organizações está longe de ser mero conhecimento acadêmico, pode ser antes de tudo, base para a ação dos dirigentes organizacionais.

2 BASE TEÓRICO EMPÍRICA

Nas próximas seções procura-se evidenciar a literatura que fundamenta este estudo. Assim, apresentam-se inicialmente algumas teorias sobre internacionalização e alguns estudos sobre estratégias de internacionalização no contexto brasileiro. A seguir, são feitas algumas considerações sobre ambiente e às relações entre organizações e ambiente através das estratégias organizacionais. Em seguida, discute-se a capacidade de agência como fator ligado às ações estratégicas organizacionais frente às pressões ambientais.

Por fim, propõe-se uma convergência das discussões anteriores argumentando-se sobre a possibilidade de relação entre a capacidade de agência e diferentes modos de posicionamentos estratégicos frente à internacionalização.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização era vista até meados da década de 60 como o fluxo de trocas ocorrendo entre os países (HECKSCHER, 1950; OHLIN, 1933; SMITH, 1776). Após esta década as organizações começaram a ser notadas nestes fluxos (PARKER, 1998). Ainda que o campo teórico seja fragmentado e que nenhuma teoria consiga explicar completamente o fenômeno da internacionalização, todas as teorias trouxeram importantes contribuições. Atualmente duas correntes se destacam: a abordagem econômica e a abordagem comportamental (ANDERSSON, 2000).

2.1.1 Abordagem econômica

Nesta abordagem pode-se destacar cinco teorias. A primeira delas, a teoria da vantagem monopolista (CAVES, 1971; HYMER, 1976), defende que as organizações multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados, ou seja, a vantagem de propriedade da multinacional não pode ser adquirida por outras empresas. Assim, assume-se que as empresas se internacionalizarão, quando puderem utilizar suas vantagens monopolistas em países no exterior sem ou com pouco custo adicional ao que possuem em seus mercados domésticos (CAVES, 1971).

Uma das críticas dessa teoria diz respeito às diferentes posturas das organizações devido à interpretação de seus dirigentes (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; CRUBELLATE, 2004). Dessa forma, organizações com as mesmas vantagens monopolistas poderiam tomar decisões distintas quanto à internacionalização. McDougall; Oviatt; Shane

(1994) argumentam também que a teoria da vantagem monopolista não explica o porquê de algumas organizações investirem diretamente no exterior antes de explorarem as vantagens monopolistas em seus países.

A segunda, a teoria do ciclo do produto (VERNON, 1966) diz que para cada estágio do ciclo de vida de um produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização. Desse modo, a internacionalização de uma organização estaria ligada ao ciclo de desenvolvimento de um determinado produto. Para Melin (1992) a grande contribuição da teoria do ciclo do produto é o desenvolvimento da perspectiva da realocação das atividades produtivas, uma vez que considera que tais mudanças se relacionam diretamente às diversas características nacionais, tais como conhecimento tecnológico, demanda e custos de trabalho do país. A teoria não explica, todavia, a razão de algumas organizações desenvolverem processos de internacionalização antes que seus produtos tenham atingido a maturidade (MCDOUGALL; OVIATT, 1996).

Na terceira, a teoria da internalização e dos custos de transação (BUCKLEY; CASSON, 1976; HENNART, 1982; RUGMAN, 1980;), fundem-se para explicar não só a existência de empresas multinacionais, como também para ampliar os conhecimentos para o controle e gerenciamento dos riscos que acompanham as transações internacionais. Neste sentido, assume-se que a empresa multinacional constitui um meio de estender o controle gerencial de atividades em mais de um país e de coordená-las. Assume-se que se os custos de transação ultrapassarem os da coordenação na organização, a empresa internaliza o mercado, ou seja, substitui a exportação pelo investimento direto no exterior (ANDREFF, 2000). A principal característica desta teoria consiste em assumir que a decisão do engajamento internacional invariavelmente deve envolver a redução de custos.

Internalizar um mercado tem como consequência lógica a substituição daquele que seria um mercado internacional por um mercado interno. Desta forma, a organização passa a referenciar-se no mercado interno para fixar os preços de suas transferências para as filiais, minimizar sua carga fiscal, controlar os fluxos de capitais, de insumos e de produtos, dominar sua assistência pós-venda no estrangeiro, além de esquivar-se de pressões externas, como barreiras protecionistas, controles sobre o preço, *dumping*, entre outras.

Embora a teoria da internalização tenha alcançado grande aceitação na literatura acadêmica, não deixa de sofrer críticas. No caso, ela não explica por que as organizações devem antes integrar mercados exteriores do que o mercado de seu país de origem

(ANDREFF, 2000). Alguns estudos apontam também que nem sempre as organizações optam por locais onde teriam menores custos de produção (MCDOUGALL; OVIATT; SHANE, 1996).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990) o paradigma eclético de Dunning - OLI - representa um dos mais bem aceitos pensamentos teóricos sobre internacionalização. Dunning sintetizou os principais fundamentos das abordagens anteriores – localização, competição monopolista, internalização e custos de transação – em uma teoria (a quarta delas) que ficou conhecida como “Paradigma eclético de Dunning” ou “paradigma OLI” (DUNNING, 1980, 1988). Segundo Dunning (2001), o paradigma eclético propõe-se a explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, mais especificamente o investimento direto no estrangeiro de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintas forças ou vantagens “OLI”. São estas: i) as vantagens de propriedade (O: *ownership*); ii) as vantagens de localização (L: *location*); e iii) as vantagens de internalização (I: *internalization*). A teoria eclética assume que o investimento direto no estrangeiro somente é escolhido, e acontece, quando em determinado momento a empresa reúne simultaneamente os três tipos de vantagens (DUNNING, 2001).

A quinta teoria, a teoria da reação oligopolista, segundo os pressupostos postulados por Knickerbocker (1973), assegura que as organizações se tornam multinacionais para equivaler-se às ações de outros membros em um oligopólio. Neste sentido, a idéia central é que as organizações se imitam no intuito de reduzir o risco de serem diferentes. Embora a teoria da reação oligopolista promova explicações para a internacionalização, esta não explana a decisão inicial para o investimento no exterior (MCDOUGALL; OVIATT; SHANE; 1994), ou seja, permanece ausente a explicação para a internacionalização da primeira organização a fazê-lo.

2.1.2 Abordagem comportamental

As abordagens comportamentais de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais ou modelos de internacionalização em estágios, surgiram na década de 70, a partir da Escola de Uppsala como linha de pesquisa em negócios internacionais, separada da corrente econômica (PARKER, 1998). Estudando como as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento internacional, elas fundamentam-se na teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959). A principal característica desta perspectiva é encarar

a internacionalização como processo gradual pelo qual as empresas adquirem experiência e conhecimento em mercados externos a partir do comprometimento de recursos em estágios sucessivos.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o modelo processual de internacionalização pode explicar dois padrões na internacionalização das empresas. O primeiro é que o engajamento da empresa em mercado externo específico se dá em estágios. Neste sentido, remetem à proposta original de Johanson e Wiedersheim (1975), de que o processo de internacionalização compõe-se basicamente de quatro estágios sucessivos, representando cada um deles, níveis mais altos de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional:

Estágio 1) atividades de exportação não regulares;

Estágio 2) exportação via representantes independentes;

Estágio 3) estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior;

Estágio 4) estabelecimento de uma unidade de produção no exterior.

O segundo padrão apontado pelos autores indica que as organizações acessam mercados internacionais à medida que diminui a distância psíquica destes mercados. Essa distância psíquica compreende fatores culturais, de linguagem, políticos entre outros. Nesta perspectiva, seria natural que as organizações fossem expandindo os negócios internacionais partindo de seus países vizinhos.

Segundo Andersen (1993), as prerrogativas comportamentais presentes inicialmente no modelo de Uppsala acabaram por influenciar outros autores explicita ou implicitamente. Na observação de Andersen (1993), estudos como os de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota, (1982) entre outros, continuaram focalizando a seqüência de estágios de aprendizagem evolucionária, sendo que a principal diferença entre tais estudos e o modelo original de Uppsala, diria respeito ao número de estágios que compõem cada modelo e a descrição dada a cada um dos estágios.

Considerando que o modelo comportamental assume que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, se desenvolve independentemente das decisões estratégicas feitas ou não nesta direção (JOHANSON; VAHLNE, 1990), não se explica por

que algumas empresas se desenvolvem apenas até um estágio e não evoluem além daquilo (REID, 1983).

Johanson e Vahlne (1990), procurando defender a perspectiva comportamental, argumentam que esta se aplicaria melhor ao período inicial de internacionalização, argumento também defendido por outros autores, como, por exemplo, Millington e Bayliss (1990), Morgan e Katsikeas (1997) e Björkman e Forsgren (2000). Entretanto autores como Mcdougall, Oviatt e Shane (1994), Mcdougall e Oviatt (1996) e Parker (1998) apontam evidências cada vez mais comuns de organizações cujos investimentos internacionais foram significativos desde sua fundação, implicando um processo de internacionalização que desafia as tradicionais teorias comportamentais. Por outro lado, vale ressaltar que uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos (ANDERSSON, 2000) e, ao mesmo tempo, direcionar-se ao comportamento da organização ao se internacionalizar, sobretudo assumindo que este envolve aprendizagem.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Ainda que a produção acadêmica brasileira acerca de processos de internacionalização seja modesta, alguns pesquisadores brasileiros têm procurado trilhar este caminho ao analisar as causas e as conseqüências de processos de internacionalização no contexto brasileiro. Embora autores como Rocha (CARVALHO; ROCHA, 1998) já tenham pesquisas que datam da década de 70, as pesquisas sobre internacionalização tiveram impulso especialmente na década de 90. Em especial pelas substanciais mudanças ocorridas no país devido à abertura econômica ao mercado internacional (TACHINARD, 2000).

Previdelli (1997) ao estudar empresas brasileiras envolvidas com o MERCOSUL, aponta que as motivações mais evidentes que impelem as organizações para a internacionalização é a expansão de mercados e a otimização de lucros, contudo, a pesquisa ressalta que além do lucro, outros fatores estimulam processos de internacionalização. A pesquisa demonstra, ainda, que após o contato com o ambiente internacional as empresas passam a desenvolver estratégias para se conformar com o novo contexto.

O contato com um ambiente diferente altera o modo como os dirigentes percebem e interpretam alguns fatores ambientais. A percepção do ambiente, bem como alguns fatores internos, é apontada como elemento decisivo na continuidade de atividades de exportação por Carvalho e Rocha (1998). Esta pesquisa comparou 114 empresas brasileiras entre os anos de 1978 e 1994. Segundo as autoras, a percepção dos obstáculos às exportações teve uma relação

positiva na indústria calçadista brasileira. Neste estudo, conclui-se também que a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características das empresas, em particular o tamanho. As autoras argumentam que o tamanho da organização pode também influenciar o modo como esta percebe as barreiras à exportação. Cavusgil (1980) observou que o tamanho da empresa pode ser visto como *proxy* para as várias vantagens que lhe estão associadas, como economias de escala, poder de barganha, etc.

Considerando os pressupostos deste estudo, pode-se argumentar também que o tamanho da organização relaciona-se com a quantidade de recursos disponíveis e potenciais e, como indica Cavusgil (1984), dos recursos advém vantagens como maior poder de barganha e economia de escala. Ainda, a percepção das barreiras ambientais (que incluem os esquemas interpretativos) relaciona-se ao tamanho organizacional. Ou seja, a disponibilidade de recursos pode influenciar no modo como as organizações vêem os fatores ambientais. Conforme veremos na seção 2.5, a capacidade de agência organizacional esta pautada na relação recursiva entre recursos e esquemas interpretativos.

As relações entre fatores ambientais e recursos organizacionais mediados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes foram as questões centrais da pesquisa realizada por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005). Relacionando estas três variáveis, os autores concluem que as indústrias alimentícias paranaenses posicionaram-se de três modos distintos classificados pelos autores como: Grupo Doméstico, Grupo Relutante e Grupo Ativo.

O grupo de empresas com modo de posicionamento denominado Doméstico caracterizou-se por não apresentar envolvimento internacional. Com exceção de visitas a feiras internacionais, este grupo não apresentou ligações externas. O segundo grupo, de empresas com modo de posicionamento Relutante, caracterizou-se por ser de empresas com algum tipo de ligação externa, mas que, no entanto, não demonstraram um grande envolvimento e comprometimento internacional. Estas empresas efetuam relações internacionais com auxílio de empresas intermediárias (agentes de importação). Finalmente, o grupo de empresas denominado Ativo, apresentou um alto envolvimento internacional, desenvolvendo atividades de maior comprometimento com o mercado externo, especialmente de estratégias voltadas às exportações diretas. Embora ações organizacionais voltadas para o mercado interno não possam ser classificadas como tendo estratégias de internacionalização, os autores justificam sua inclusão na pesquisa por haver benefícios nas comparações entre este grupo e os outros.

Muito embora a análise das diferenças entre os três grupos seja fonte de interessantes *insights*, são as semelhanças entre algumas empresas dos três grupos que motivaram o presente trabalho. Em outras palavras, existem empresas semelhantes (porte, acesso a recursos financeiros, número de dirigentes, fluência dos dirigentes em língua estrangeira, predisposição estratégica ao risco, idade, entre outros) alocadas nos três grupos. A constatação de que empresas com aspectos semelhantes, adotam estratégias distintas sob condições e pressões ambientais semelhantes, nos remete à dúvida sobre a razão da adoção de posturas estratégicas diferentes.

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Há um razoável consenso teórico de que as organizações sempre estão inseridas em um contexto ambiental. Seria difícil imaginar alguma organização que não se relacione com o ambiente. A forma como a relação organização-ambiente ocorre, no entanto, foi definida de diferentes maneiras no decorrer do desenvolvimento dos estudos organizacionais.

Segundo Hatch (1997), existem dois períodos de desenvolvimento do estudo da relação entre as organizações e seus ambientes. O primeiro ocorreu no final da década de 50 e começo de 60, quando o conceito de ambiente foi introduzido na análise organizacional pelos estudiosos da Teoria dos Sistemas. Até então, a visão do ambiente fechado era predominante, principalmente na Escola Clássica, onde o foco era posto nas operações internas da organização. O segundo período de desenvolvimento começa no final dos anos 70 e continua até os dias atuais. Nele, o ambiente é assumido como influente na organização e o foco dos estudos passa a ser posto nas formas como esta influência é exercida. As teorias mais influentes deste período são: a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional e a Teoria Institucional.

Tanto a Teoria da Dependência de Recursos, quanto a Ecologia Populacional, partem do pressuposto de que as organizações dependem do seu ambiente para captar os recursos necessários a sua sobrevivência. Nas duas visões, esta dependência dá ao ambiente considerável poder sobre as organizações. Ambas privilegiam o ambiente técnico e seus efeitos. Entretanto, enquanto o foco da Teoria da Dependência de Recursos está na organização, a Ecologia Populacional vê as organizações na perspectiva do ambiente. Para Hatch (1997), a Teoria Institucional traz grande contribuição pela adição da questão da legitimidade social na lista dos fatores de entrada no modelo de organização como sistema aberto.

Na verdade, a busca por legitimidade é apenas um, entre vários fatores, que relacionam ambiente e organizações no âmbito da Teoria Institucional. Talvez até possa ser considerado um fator que ocupa posição de destaque, mas certamente não é o único. Segundo a Teoria Institucional, ainda que recursos econômicos sejam críticos para a operação das firmas, as organizações não devem esquecer a importância de se adaptar aos valores da sociedade para adquirir e manter sua legitimidade social. Caso a organização viole as expectativas do seu ambiente, o ambiente tende a invalidá-la.

Deve-se a Meyer e Rowan (1977) a inclusão no estudo ambiental da consciência da existência de sistemas de regras, crenças e valores institucionalizados que constituem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Tais sistemas são considerados pelos autores como um conjunto de mitos racionais, ou seja, os valores institucionalizados na sociedade permeiam as estruturas e formas organizacionais.

Deste modo, além da noção de um ambiente técnico tem-se a noção de um ambiente institucional. Baseando-se em Meyer e Rowan (1977) Machado-da-Silva e Fonseca (1999) definem os dois tipos de ambiente. Por ambiente técnico entende-se o ambiente “cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32). Por sua vez, temos a noção de um ambiente institucional que se caracteriza pela produção e disseminação de regras e procedimentos aos quais as organizações devem conformar-se a fim de obter legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

Cabe salientar a estreita relação entre ambiente técnico e institucional. Segundo Scott (2001), a distinção é mais interessante se os dois tipos de controles são tratados como dimensões ao longo das quais o controle varia, não como alternativas excludentes. A distinção de ambiente técnico e institucional não significa a separação efetiva dos dois ambientes, uma vez que o ambiente é um só, conforme se conclui da noção de imersão social de Granovetter (1985). Pode-se considerar tal divisão como um recurso útil por meio do qual podemos visualizar fatores ambientais significativamente diferentes daqueles ligados exclusivamente aos aspectos técnicos das organizações.

As organizações estão sujeitas ao controle do ambiente técnico e institucional ao mesmo tempo, embora em alguns casos esse controle possa ser mais evidente em um ou em

outro campo. Indústrias, por exemplo, embora sofram pressões institucionais do ambiente, pautam-se mais pelas medidas de eficiência e eficácia próprias do ambiente técnico. Por outro lado, igrejas sofrem visível controle institucional e praticamente nenhum controle técnico. Pode-se ter uma visão mais clara deste argumento através da matriz constituída por Scott (2002) como se vê a seguir.

Quadro 01 - Influência do Ambiente Técnico e Institucional por Setor de Atividade

		Controle Institucional	
		Forte	Fraco
Controle Técnico	Forte	Serviços de utilidade pública, Bancos, Hospitais.	Indústrias em geral
	Fraco	Clínicas de saúde mental Escolas, Órgãos públicos. Igrejas	Farmacêuticas Restaurantes Clubes de Lazer Cuidados à criança

FONTE: Scott (2002, p.140).

Vale ressaltar nesse momento que muito embora as discussões entre ambiente e organização possam parecer entidades separadas, a abordagem institucional considera que organizações e ambientes interpenetram-se e constroem-se mutuamente. Conforme Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p.103) “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica”. O ambiente deixa de ser algo concreto e exterior à organização, para se tornar algo que simultaneamente interage com a organização e faz parte de sua própria constituição, uma vez que tanto a organização quanto o ambiente constituem representações construídas e objetivadas por seus próprios membros.

Neste sentido, tem-se a consonância dos princípios da abordagem institucional com a teoria da estruturação de Giddens (2003) e a teoria da construção social do conhecimento de Berger e Luckmann (2003). Assume-se, conforme estes autores, que a realidade é produto da construção humana mediante processos de compartilhamentos de subjetividades. Nesse sentido, as fronteiras entre organizações e ambientes tornam-se difíceis de serem delimitadas, uma vez que as organizações trazem consigo aspectos do ambiente embutidos em sua

estrutura interna e ao mesmo tempo o ambiente é definido pela ação e pela cognição inerente aos atores organizacionais.

Ao se aceitar a recursividade entre ambiente e organização, fica implícito o fato de que conceitos como determinismo e voluntarismo deixam de ter sentido. Entende-se dessa forma que as relações ambiente/organização ocorrem por um caminho de dois sentidos.

2.3.1 Contexto ambiental de referência

Estudos baseados nos pressupostos da Teoria Institucional têm sugerido a possibilidade de análise do ambiente a partir de diferentes níveis de referência (local, regional, nacional, internacional). Esses diferentes níveis estariam ligados diretamente a uma abordagem cognitiva, uma vez que o contexto de referência é definido pelos atores sociais de acordo com suas próprias impressões do ambiente. A consideração de diferentes níveis de análise vem “da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, p. 9).

A relevância do contexto ambiental de referência foi demonstrada por Machado-da-Silva e Fernandes (1997) estudando as mudanças ocorridas no Banco Bamerindus. Os autores, concluíram que, embora a organização tenha voltado algumas de suas operações para mercado internacional, sua orientação estratégica era essencialmente de referência ambiental no contexto nacional. Deste modo, a divergência entre o contexto ambiental de referência e as estratégias voltadas ao mercado externo não estavam alinhadas e o posicionamento da empresa no exterior foi dificultado.

Considerando os níveis de referência nacional e internacional, Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) apontam cinco diferenças básicas de valores predominantes entre eles. Primeiro, a noção de competitividade no contexto internacional está diretamente relacionada à reestruturação das empresas e à reorganização do relacionamento com os demais integrantes da cadeia produtiva, visão essencialmente empresarial. Já no plano nacional as bases da competitividade vinculam-se às políticas públicas de produção, investimentos em infra-estrutura, elevação do consumo interno, reorganização da produção e da cadeia produtiva.

Segundo, enquanto no contexto internacional a qualidade é vista como fator essencial para a participação no mercado e normalmente expressa em certificações de padrão

internacional, no contexto nacional, ela se identifica muito mais como um diferencial competitivo associado às demandas de consumo e, em grande parte, uma resposta às exigências legais. Ademais, a gestão da qualidade na indústria agro alimentar brasileira se caracteriza por formas menos sofisticadas e voltadas basicamente para a inspeção e controle do processo. Esta regra vale também para aspectos relacionados com preocupações ecológicas, normalmente expressas em uma preocupação moderada pela utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos, bem como o tratamento de resíduos.

Terceiro, no contexto internacional, a produtividade vincula-se ao desenvolvimento de tecnologia e inovações. O interesse modernizador envolve a cadeia produtiva como um todo no sentido de melhorar custos e sistemas de produção, fornecimento e distribuição. Já no contexto nacional, a produtividade associa-se mais fortemente à redução de custos. No que tange aos aspectos tecnológicos de modernização, estes são vistos sob uma perspectiva adaptativa, voltados principalmente para a diferenciação na linha de produtos, proteção contra o aumento da concorrência e à maior eficiência das instalações.

Quarto, observa-se uma diferença em relação às práticas de cooperação e parceria. Nacionalmente estas práticas justificam-se face ao aumento da concorrência e necessárias para ganhos de escala e maior participação de mercado. Já no plano internacional, são vistas como estratégias de atuação global com a finalidade de fortalecer as indústrias e reduzir a concorrência. O desenvolvimento de relações de cooperação entre as empresas do setor, ainda que moderada entre empresas correlatas e concorrentes, enfatiza os esforços substanciais quando dirigidas a fornecedores. Observa-se que tais ajustes cooperativos têm a contribuição do estabelecimento de vínculos de cooperação vertical e horizontal.

Finalmente, Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) apontam que no âmbito internacional, no que se refere à capacitação gerencial, valoriza-se a agilidade, a criatividade, a capacidade analítica e a proatividade na tomada de decisão, bem como a busca por oportunidades e ganhos via eficiência dos sistemas logísticos e adição de valor aos produtos. Já no nível nacional, ainda que estes aspectos sejam valorizados, o enfoque é mais reativo traduzindo-se na capacidade de se ajustar às oscilações de mercado, adaptação e transferência de tecnologia.

Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) concluem que as organizações do setor alimentício paranaense, embora estejam em um mesmo contexto ambiental, diferenciam cognitivamente seus ambientes quanto às suas esferas de referência e atuação em três níveis:

regional, nacional e internacional. Ainda, o estudo sugere a correlação entre a estratégia de internacionalização característica de cada grupo e os diferentes níveis ambientais de referência destes.

Desse modo, para organizações com referência no nível regional, a internacionalização revela baixo envolvimento com foco na atuação doméstica. Em organizações com referência no nível nacional, a internacionalização ganha importância e é entendida como sinônimo de exportações e importações. Já em organizações com referência no nível internacional, o foco da internacionalização amplia-se e é entendida como sinônimo de atuação global.

O aprofundamento do conhecimento das relações entre as distinções cognitivas do contexto ambiental de referência, os valores e crenças constituintes dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais e as estratégias de internacionalização fazem parte dos objetivos deste estudo. Acredita-se que as diferentes estratégias de internacionalização estão estreitamente relacionadas com aspectos cognitivos culturais.

2.3.2 Pressões ambientais

DiMaggio e Powell (1983) propuseram a hipótese de que à medida que os ambientes organizacionais ficam mais estruturados, as estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isto ocorre porque as organizações estão incertas em ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade e suporte ambiental. Os autores identificaram três mecanismos diferentes de influência, que operam entre as organizações de um mesmo ambiente: coercitivo, mimético e normativo; todos eles têm o efeito de impulsionar o isomorfismo estrutural.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras organizações das quais seja dependente e por expectativas culturais da sociedade em que se insere. Este fenômeno, que consiste na utilização de mecanismos coercitivos, pode ocorrer na relação de uma organização com o Estado, no momento em que este último impor às organizações determinações das quais as organizações não possam desviar-se.

Entretanto, nem todo o isomorfismo institucional deriva da autoridade coercitiva. A incerteza é a grande força que impulsiona a imitação. O isomorfismo mimético é produzido

quando a organização se encontra num momento de incerteza quanto aos seus produtos, serviços, tecnologias, ou objetivos, fazendo com que os executivos prefiram adotar procedimentos e práticas já desenvolvidos e consagrados por organizações que atuam em seu ambiente específico. Esta difusão pode ocorrer de forma intencional, por meio de empresas de consultoria e associações de empresas ou, não intencional, mediante a transferência de funcionários.

A terceira força do isomorfismo institucional é normativa e tem sua principal origem na profissionalização, que tende a tornar as condições e os métodos de trabalho mais homogêneos, a partir de interpretações e modos de ação comuns em face dos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. As normas, regulamentos e práticas estabelecidas são transmitidos por intermédio do sistema de ensino e em particular nas universidades, onde se forma grande parte dos profissionais. Normas também se relacionam às questões culturais, pois representam aquilo que é socialmente esperado dos atores sociais. Assim, os valores e crenças vigentes num grupo social também podem ser fontes de mimetismo normativo.

A influência de cada um desses mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. A conformidade aumenta o reconhecimento social da organização, facilitando as transações interorganizacionais e favorecendo o funcionamento interno, pela incorporação de regras socialmente aceitas. Ao que parece, a conformidade, mais que o desempenho, favorece a sobrevivência das organizações. (Meyer; Rowan, 1977; Machado-da-Silva; Fonseca, 1993).

Importante salientar que pressão ambiental não tem um sentido necessariamente negativo ou opressivo. Entende-se por pressões ambientais, as influências vindas do ambiente que significativamente podem interferir nas organizações. De fato, essas influências podem ser coercitivas como apontam DiMaggio e Powell (1983), mas influências ambientais que levem as organizações a assumirem um comportamento mimético podem, em verdade, estar simplesmente sendo aceitas pelas organizações por representarem uma alternativa às incertezas ambientais. Não como imposição, mas como alternativa.

A consideração de que as organizações filtram as informações vindas do ambiente, conforme seus esquemas interpretativos, implica em que as pressões ambientais passem por um processo de significação diante do qual, as pressões ambientais são interpretadas. Como

exemplificam Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) “até mesmo para que se reconheça uma coerção como tal, é necessário interpretá-la como coerção”.

Diante disso, não se pode deixar de considerar a grande influência dos esquemas interpretativos organizacionais nos processos de formação de estratégias. Tal consideração auxilia no entendimento da possibilidade de diversidade organizacional mesmo diante de tendências isomórficas.

As organizações empregam estratégias no sentido de conformar-se às pressões ou opor-se a elas, conforme seus esquemas interpretativos e seus recursos disponíveis. Assim, a seguir serão discutidos alguns aspectos relacionados às estratégias organizacionais.

2.4 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A complexidade existente nas relações organização-ambiente deu margem a inúmeras definições e explicações para o fenômeno da estratégia, nem sempre de forma consensual. Deste modo, muitos pesquisadores propuseram classificações que descrevessem a forma como a estratégia pode ser vista. Após revisão da literatura em estratégia Rajagopalan e Spreitzer (1996) agrupam-na sob três perspectivas ou lentes teóricas distintas: perspectiva racional; perspectiva de aprendizagem e perspectiva cognitiva. Wittington (1993) identifica quatro correntes principais em estratégia, as correntes clássica, sistêmica, processual e evolucionária. O autor propõe que duas dimensões compõem diferenças fundamentais que caracterizam cada uma destas abordagens: os resultados da estratégia e a natureza dos processos de formação de estratégias.

Após ampla revisão sobre o tema, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que os estudos sobre estratégia apontam cinco noções: plano, padrão, posição, manobra e perspectiva. O resultado da revisão feita pelos autores em mais de 2000 itens de bibliografia da área, assinalam para um modelo que classifica quatro décadas de produção sobre estratégia organizacional em dez escolas de pensamento.

Três escolas são de natureza prescritiva e tratam a estratégia como tentativas deliberadas de alinhar a organização ao seu ambiente (*Design*, Planejamento e Posicionamento). Um outro grupo de seis escolas é apresentado como descritivas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Política, Cultural e Ambiental). A décima escola é uma tentativa de síntese das outras nove.

A escola de Design reúne teorias que enfatizam o caráter conceitual da estratégia empresarial. A escola de Planejamento enfatiza os aspectos formais, estruturados e numéricos do processo de formação de estratégia. A escola de Posicionamento vê a estratégia como a escolha deliberada de posicionamentos competitivos valendo-se de processos analíticos de decisão. A escola Empreendedora focaliza o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários. A escola Cognitiva trata a estratégia do ponto de vista dos processos mentais envolvidos na sua elaboração e implementação. A escola de Aprendizagem apresenta a estratégia como um processo exploratório baseado em tentativa e erro. A escola de Poder procura desvendar os interesses e as negociações por trás da elaboração das estratégias das empresas. A escola Cultural mostra a inserção humana e social das organizações e de suas formas de estratégia. A escola Ambiental enfatiza o papel determinante do ambiente nas estratégias das empresas. A escola de Configuração, que faz uma síntese das nove escolas anteriores, enfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias organizacionais.

Embora não indicado pelo autor, algumas escolas se sobrepõe (por exemplo, as escolas do *Design* e Planejamento ou, as escolas Cognitivas e de Aprendizagem), conforme salienta Gimenez (2002, p. 22), “os processos cognitivos limitados que ocorrem na mente de um estrategista (escola Cognitiva) podem levar a um processo emergente de formação de estratégia (escola da Aprendizagem)”. Da mesma forma, as capacidades cognitivas limitadas podem levar a uma determinada posição no mercado (escola do Posicionamento). Assim, mesmo a tentativa de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tida como a mais ambiciosa das classificações (VASCONCELOS, 2001) não conseguiu um consenso sobre o tema.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2003), apesar desta tentativa de Mintzberg e seus co-autores de resumir as várias perspectivas da estratégia organizacional, eles não focalizaram uma das perspectivas mais evidentes atualmente: a Teoria Institucional. De fato, a abordagem institucional permite “a contraposição entre racionalidade e não racionalidade (até irracionalidade) como fonte dos processos organizacionais; portanto, parece oferecer a possibilidade de interessantes *insights* para a compreensão de aspectos do pensamento estratégico” (Crubellate; Grave; Mendes, 2003, p. 1). Na verdade Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam a Teoria Institucional, mas o fazem de maneira bem breve. Talvez possamos especular que, diante de uma tentativa de análise histórica ampla, os autores não se preocuparam com tendências atuais, tendo em vista que estudos estratégicos com abordagem institucional são recentes.

Quadro 1 - As Dez Escolas de Pensamento Sobre Estratégia

	Estratégia	Processo Básico	Ator(es) chave	Organização	Ambiente
Design	Perspectiva planejada, única	Cerebral, simples; informal, crítico, deliberativo.	O presidente da empresa -como arquiteto	Ordenada, dá seu consentimento	Prático, pode ser definido e é estável
Planejamento	Divisão em sub-estratégias e programas	Formal, subdividido, deliberativo	Os planejadores	Estruturada, subdividida	Que consente, é simples e estável (previsível)
Posicionamento	Posições genéricas planejadas	Analítico, sistemático, deliberativo	Os analistas	Fonte de vantagens competitivas	Simple e que consente se bem compreendido
Empreendedora	Pessoal, perspectiva única (visão)	Visionário, intuitivo, deliberado	O líder	Maleável, simples	Manobrável, cheio de nichos, dinâmico e simples
Cognitiva	Perspectiva intelectual	Mental, emergente	Os dirigentes	Acessória	Invasor ou construído
Aprendizado	Por esquemas, única	Emergente, informal, desordenado	Os que aprendem (que sabem fazer)	Eclética, flexível	Complexo, imprevisível e dinâmico
Poder	Posições e esquemas políticos	Conflitante, agressivo e emergente	Qualquer pessoa que tenha o poder	Conflitante, desalinhada	Contestação (micro) Conciliação (macro)
Cultural	Perspectiva coletiva, única	Ideológico, contido, coletivo, deliberado	A coletividade	Normativa, coerente	Acessório e idealmente passivo; pode ser exigente
Ambiental	Posições específicas, genérica	Passivo, imposto e emergente	O ambiente	Que consente, simples	Exigente, pronto e disposto a concorrer
Configuração	Uma das anteriores	Integrador, episódico, ordenado	Um dos anteriores	Mutante	Um dos anteriores

FONTE: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.102-103).

De acordo com os institucionalistas, a abordagem institucional proporciona uma compreensão mais apurada do processo de adoção de estratégias, pois ela supera o clássico esquema da escolha racional e a tendência a vislumbrar a ação estratégica como simples ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permitindo examinar essa relação sob duas bases reveladoras: a da reciprocidade e a da legitimação (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

Segundo Crubellate, Grave e Mendes (2003), essa abordagem significa ruptura e superação de uma série de mitos gerencialistas que predominam na literatura organizacional e estratégica, sugerindo que o estrategista como plenamente racional e independente é capaz de observar a realidade em suas inúmeras inter-relações, planejar ações condizentes e coerentes e interferir naquela realidade para corrigi-la.

Como argumentam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998), é possível estudar tal processo sob uma ótica outra que busca a relação da estratégia com outras

dimensões da organização. Tal ótica é evidente nos estudos estratégicos que partem da Teoria Institucional com a finalidade de entender os processos estratégicos organizacionais.

Todavia, em relação às outras abordagens, a Teoria Institucional não abandona definitivamente as perspectivas das teorias que relacionam a estratégia com a maximização da eficiência organizacional, entretanto, consideram a racionalidade limitada conforme o quadro de referência demonstrado nos trabalhos de Simon (1970). Através da teoria da racionalidade limitada, têm-se referências para o entendimento dos limites cognitivos dos dirigentes. Segundo este autor, mesmo as crenças, primeiro elemento cognitivo do modelo racional de decisão, são formadas como hipóteses simplificadoras e não descobertas, a partir de cálculo racional para a otimização, tendo assim, origem no sistema social em que os indivíduos interagem.

A consideração de que aspectos cognitivos influenciam ações estratégicas defendida por adeptos de abordagens cognitivas, foi ampliada pela Teoria Institucional ao se incorporar valores e crenças como parte integrante das estruturas cognitivas dos indivíduos. Desse modo, amplia-se a noção de mapas cognitivos para esquemas interpretativos. Acredita-se, assim, que as pressões ambientais são filtradas de acordo com os esquemas interpretativos de cada organização. Desta forma, as respostas estratégicas às pressões do ambiente podem ocorrer de maneira diversa entre duas organizações, ainda que sejam as mesmas pressões para as duas.

A idéia de que as organizações não olham da mesma maneira para as pressões ambientais parece bastante clara, entretanto, as abordagens clássicas sobre estratégica não consideram tal fato. O próprio modelo de Porter (1980) tão bem aceito, tanto no meio acadêmico como no mundo dos negócios, considera que as organizações recebem da mesma forma tais pressões e as consideram de maneira única.

As ações organizacionais diante das alterações ambientais, no entanto, não estão pautadas apenas no modo como as organizações vêem seus ambientes. Como já esclarecido pela visão baseada em recursos, o acesso a recursos pode ser vinculado à obtenção de vantagens competitivas, à medida que estes recursos sejam de alguma forma forças distintivas em uma organização (BARNEY, 1996). Todavia a visão baseada em recursos não considera que as organizações definem quais recursos são prioritários por meio de seus esquemas interpretativos. Ou seja, a idéia de que a partir das crenças e valores predominantes na organização ela priorizará a obtenção deste ou daquele recurso organizacional. A crença de

que uma determinada estrutura física (recursos físicos) é a melhor para a organização resultará em esforços para a obtenção desta estrutura.

Da mesma maneira, uma organização que valorize profissionais com certo tipo de formação acadêmica (recursos humanos) poderá estar incluindo em sua estrutura pessoas com crenças e valores semelhantes derivados de formação semelhante. Essas mesmas pessoas poderão influenciar os valores e crenças predominantes na organização. Pode haver, deste modo, uma relação recursiva entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais. Estes conceitos receberão maior atenção na próxima seção, onde é discutida a questão da capacidade de agência.

Após essas breves considerações, pode-se considerar que a estratégia, analisada do ponto de vista da Teoria Institucional, abrange inúmeros aspectos de várias escolas de pensamento definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Antes, porém, de ser uma combinação destas escolas, como os autores sugerem ser a Escola da Configuração, a estratégia, do ponto de vista da teoria institucional, é uma abordagem que supera as visões tradicionais sem, contudo, desconsiderar suas potencialidades explicativas.

A ação estratégica, ou ação organizacional, será discutida na próxima seção sob a perspectiva da capacidade de agência.

2.5 AGÊNCIA

A Teoria da Agência possui raízes nas ciências econômicas onde busca compreender as causas e conseqüências para as organizações das divergências sobre metas (BARNEY; HESTERLY, 2004). Em seu desenvolvimento original, a Teoria da Agência foca a relação entre gestores e acionistas (JENSEN; MECKLING, 1976). Nesse sentido, a teoria foi utilizada para analisar o controle de corporações, incluindo questões como o papel do corpo diretivo e a remuneração dos administradores da cúpula. Sob essa perspectiva, as relações entre agentes estão ligadas a dois tipos de atores denominados: principal (proprietários) e agente (gestores) (ARDILL; FREDLINE; GUILDING; WARNKEN; 2003; MONSMA, 2000). Boa parte da literatura sobre agência examina as habilidades dos acionistas (proprietários) majoritários para monitorar os demais acionistas (minoritários) (HILL; SNELL, 1988). Disso resulta discussões sobre delegação de autoridade aos agentes, controle e os custos decorrentes, denominados custos de agência.

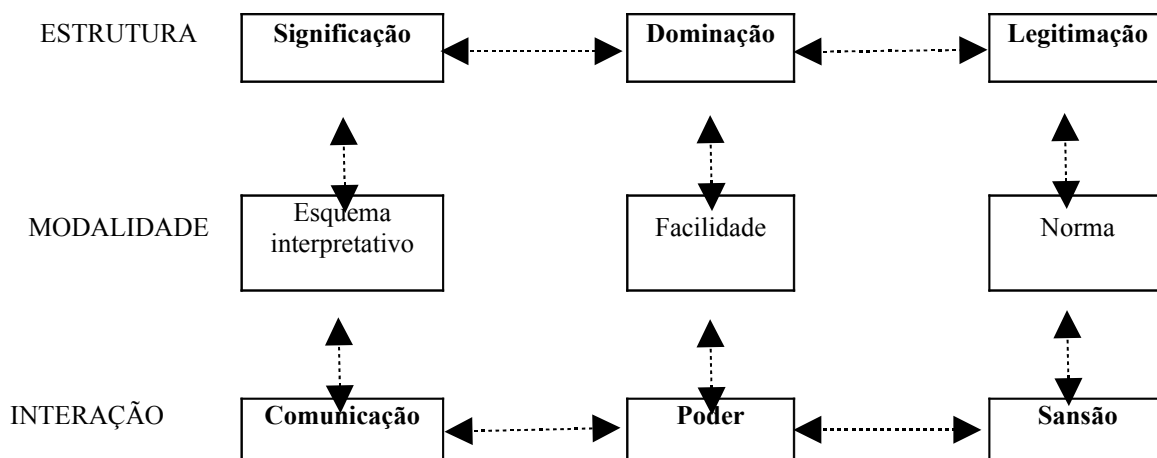
Mais recentemente alguns autores têm utilizado a Teoria da Agência para analisar as relações entre franqueadores e franqueados (GARG; RASHEED, 2003), ou, ainda, para analisar as relações entre parceiros em *joint ventures* internacionais (GRAY; YAN, 2001). A teoria também tem sido aplicada nas relações entre diversos tipos de atores (*stakeholders*) de uma organização, como relações entre gestores da mesma organização, relações entre empregados e clientes ou diferentes acionistas e clientes. Todos esses conflitos têm importantes repercussões organizacionais, uma vez que abrangem a questão do interesse próprio diante de interesses coletivos. Questões como controle, remuneração, custos entre outras, indicam essa relação de interesses e sinalizam uma vinculação destas perspectivas sobre agência à lógica econômica e a uma abordagem objetiva da realidade social.

A abordagem que fundamenta esta pesquisa, no entanto, alinha-se a uma perspectiva interpretativa construtivista, onde a realidade é vista como o resultado de uma construção social. Assim, a agência vincula-se mais ao âmbito da sociologia, onde remete à ação do ator imerso na estrutura social. A capacidade de agência organizacional nessa perspectiva, representa a possibilidade de ação de acordo com interesses próprios, mesmo sob condições restritivas.

A capacidade de agir de modo próprio, mesmo diante das condições estruturantes do meio social, está presente na teoria da estruturação Giddens (2003). O autor considera a agência como a capacidade do ator social. Segundo ele, “agência diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 2003, p. 10).

Na teoria da estruturação o domínio da ação humana e a estrutura de dominação correspondem ao poder dos agentes humanos para direcionar suas ações para obterem conseqüências desejáveis. Portanto, poder é empregado na estruturação como uma capacidade transformadora – de transformar o mundo social e material. As facilidades (ou recursos) intermediam as estruturas de dominação e ações de poder. As estruturas de legitimação são as instituições normativas de ordem, criadas através das tradições, rituais e práticas de socialização. Estão associadas à aceitabilidade ou não das ações do sistema, que por sua vez se orientam pelas normas e sanções praticadas ao nível das ações humanas. Ou seja, na perspectiva subjetiva, as normas representam as convenções e as regras da organização que legitimam a conduta apropriada. Os componentes normativos intermediam as relações entre direitos e obrigações, desempenhando o papel de traduzir as noções institucionais do comportamento legítimo (GIDDENS, 2003).

Ilustração 1 – Dimensões da Dualidade da Estrutura



Fonte: Giddens (2003, p. 34)

Como argumenta Sewell (1992), estrutura e agência se pressupõem mutuamente e não podem ser colocadas como reciprocamente excludentes. Ao constranger a ação do agente humano, a estrutura sofre, ao mesmo tempo, intervenção do sistema social ou do domínio das interações humanas (GIDDENS, 2003). Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) argumentam que as estruturas sociais tanto limitam quanto possibilitam a ação humana. De fato, não é difícil entender que um grupo social limita as possibilidades de ação individual se esta não for acompanhada de legitimidade, enquadrada nos termos dos valores e crenças vigentes no grupo. Por outro lado, a ação social só ocorre mediante as referências elaboradas pelo próprio grupo.

Em outras palavras, as organizações não são determinadas pelo meio, nem tampouco determinam o ambiente a sua volta, ambos os processos ocorrem mutuamente. Ocorre um movimento recursivo entre as organizações e os ambientes que as envolvem de modo que organizações e ambiente constroem-se simultaneamente. Embora as pressões vindas do ambiente possam motivar ações organizacionais, estas mesmas ações interferirão neste ambiente e vice versa.

Naturalmente este processo recursivo não ocorre de maneira idêntica nas organizações. Talvez umas das principais razões seja o processo de atribuição de significados pelos atores sociais que permeia todo o processo. Seguindo os passos weberianos, podemos dizer que a ação social exige, para ser considerada como tal, que os atores sociais atribuam significado a ela. E, assim sendo, também se pode concluir que a intersubjetividade é essencial no processo, conforme estabelecem Berger e Luckmann (2003). Sendo a agência uma ação social e tendo a ação social o pressuposto da significação pelos sujeitos, conclui-se

que a capacidade de agência está estreitamente ligada aos valores e crenças vigentes, ou seja, aos esquemas interpretativos. Assim, será aprofundada essa relação na próxima seção.

2.5.1 Esquemas interpretativos

Uma das grandes divergências entre teorias institucionais e várias correntes de explicação da estratégia relaciona-se com a dicotomia entre pressões ambientais (como forças determinantes) e a capacidade de ação do ator social. Um passo inicial para a superação dessa dicotomia foi a adoção explícita de variáveis cognitivas e interpretativas como fatores explicativos do comportamento organizacional (CRUBELLATE, 2004). Nesse sentido, considera-se que as ações organizacionais estão ligadas à atribuição de significados da realidade que circunda as organizações por parte de seus membros.

Entende-se que atribuir significado é o ato de dar sentido a coisas ou fenômenos. Desse processo podem resultar explicações do mundo, do ambiente que circula o indivíduo e das razões pelas quais as coisas ou fenômenos acontecem e do modo como acontecem. Por sua vez, aceitar ou não tais coisas ou fenômenos como legítimos, ou desejáveis, depende do juízo de valor que cada indivíduo pode fazer destes.

De acordo com Berger e Luckmann (2003, p.35) “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. O compartilhamento de interpretações e significados resulta na formação de esquemas auxiliares que permitem a ordenação coerente da realidade pelo indivíduo. Por meio do compartilhamento de subjetividades os indivíduos têm a possibilidade de conhecer o sentido que é atribuído por outros indivíduos a cerca de um fenômeno qualquer e desse modo, orientar sua ação de acordo com esse sentido.

O conjunto de sentidos compartilhados servindo de pressupostos básicos pelos indivíduos a respeito de porque eventos ocorrem do modo como ocorrem e como deve-se agir em relação a diferentes situações, referindo-se portanto, a crenças e valores, tem sido denominado no âmbito da teoria institucional como esquemas interpretativos. Acredita-se que valores e crenças estão na essência da ação, ou seja, os indivíduos procuram moldar suas ações à construção mental que eles têm da realidade de acordo com sentidos compartilhados subjetivamente.

Segundo Hinings e Greenwood (1988), os esquemas interpretativos são conjuntos de idéias, valores e crenças que orientam as decisões organizacionais, que determinam o que as

organizações fazem e como elas fazem, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação. Em resumo, os esquemas interpretativos são elementos essenciais enquanto fonte de coerência entre interpretação e ação ao longo do tempo.

Os esquemas interpretativos, embora internalizados individualmente, são frutos de uma construção social (VASCONCELOS, 2004), dessa forma possuem uma característica flexível alterando-se à medida que novos elementos são incorporados às organizações ou que mudanças ambientais ocorram. Evidente que as alterações nos esquemas não são radicais. Mudanças em valores e crenças muitas vezes estão ligadas a fatores culturais e como estes, ocorrem lenta e gradativamente. Eles são específicos para cada organização. Assim, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), por mais que forças externas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos.

Estudos realizados no campo da Teoria Institucional (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003, CRUBELLATE, 2004; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998, 2000; SEIFERT JR.; MACHADO-DA-SILVA, 2005; VASCONCELOS, 2004), demonstram que as ações organizacionais são estruturadas de acordo com os esquemas interpretativos que intermedeiam as relações organização-ambiente. Neste sentido, as ações organizacionais ocorrem de acordo com o processo de significação do ambiente pelos decisores organizacionais.

Embora muitas pesquisas tenham focado a relação entre esquemas interpretativos e pressões ambientais, a interpretação não é feita apenas em relação ao ambiente externo. A forma como a organização olha para si mesma também é derivada de um processo de significação. Assim, o modo como os dirigentes tomam decisões vincula-se à maneira como eles vêem a organização. Dessa forma, a locação de recursos internos é feita de acordo com a interpretação que os dirigentes fazem das necessidades organizacionais.

Considerar a questão da interpretação implica em aceitar o fato de que em última análise, não importa o que A diga para B, mas o que B interpretou de A. Destarte, não importa, por exemplo, que o Estado exerça pressões sobre as organizações para que estas adotem estratégias voltadas ao mercado internacional, se estas organizações não interpretarem estas pressões dessa forma. As ações organizacionais adotadas estarão ligadas à maneira como

elas atribuírem significado às pressões, não necessariamente de acordo com aquilo que os perpetradores de tais pressões possam ter intencionado.

Assim, este estudo alinha-se à corrente interpretativista ao concordar que as estratégias organizacionais derivam da cognição dos dirigentes uma vez que “é mediante a interpretação daqueles que possuem o poder para tomar decisões estratégicas que se visualiza a própria organização e o contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 252).

Diante da discussão precedente, fica claro a ligação entre a agência e os esquemas interpretativos, tendo em vista que a ação pressupõe atribuição de significados e interpretação.

As considerações sobre a capacidade de agência continuam na seção seguinte, mas com aprofundamentos sobre seu segundo fator essencial, os recursos.

2.5.2 Recursos

Faz parte dos pressupostos deste estudo que a capacidade de agência organizacional está direta e estreitamente ligada aos esquemas interpretativos e aos recursos organizacionais. Ou seja, a capacidade de ação de uma organização depende de como ela vê o ambiente a sua volta e a si mesma e quais são as facilidades (recursos) que ela pode dispor para agir. Nesse ponto, pode-se deduzir que a intencionalidade não está necessariamente ligada à ação, uma vez que se pode intencionar algo, mas não ter recursos disponíveis para tal. Esse raciocínio faz parte da rotina de muitos empreendedores e gestores de empresas com recursos escassos. Muitas vezes, a incapacidade de implementar idéias originais ou inovadoras é restringida pela indisponibilidade de recursos.

A importância dada aos recursos organizacionais fez Penrose (1959) conceber a empresa como um conjunto de recursos produtivos. Mais tarde esse conceito teria sido um dos pressupostos da abordagem conhecida como Visão Baseada em Recursos. Esta abordagem desenvolve algumas críticas ao modelo porteriano que focaliza a análise das condições externas à organização. No modelo porteriano a análise ambiental antecede a análise interna. Ainda que as capacidades organizacionais sejam encaradas como os principais elementos formadores de vantagens competitivas e que estes se apresentem como a única fonte de vantagens competitivas sustentáveis a longo-prazo, o modelo prevê que o ambiente determina o sucesso das organizações. Porter (1980) sugere que as organizações analisam seu ambiente competitivo, escolhem suas estratégias e então buscam adquirir os recursos necessários para implementar suas estratégias.

O modelo, no entanto, não explica como organizações conseguem desempenhos excepcionais em ambientes com condições desfavoráveis. Este fato sugere que o ambiente não é o único fator determinante do sucesso organizacional. Deste modo, muitos pesquisadores, especialmente aqueles ligados à visão baseada em recursos, intensificaram os estudos dos fatores internos das organizações. Recursos e competências organizacionais passaram a ser vistos como fundamentais no desempenho organizacional, contrapondo-se ao modelo porteriano (Barney, 1996). Essa contraposição, no entanto, toma ares de reequilíbrio uma vez que, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a necessidade de equilíbrio entre oportunidades e ameaças ambientais (fatores externos) e forças e fraquezas organizacionais (fatores internos) já era apontado como um dos fundamentos essenciais da administração estratégica nos anos 60, demonstrados principalmente no modelo de análise SWOT.

Assim, os pesquisadores ligados à visão baseada em recursos partem do trabalho de Penrose (1959) assumindo que as organizações podem ser entendidas como conjuntos de recursos produtivos, e que diferentes empresas possuem diferentes conjuntos destes recursos. Consideram, ainda, a partir de Selznick (1957) e Ricardo (1817), que alguns recursos organizacionais são ao mesmo tempo muito caros para serem copiados e possuem fornecimento inelástico, constituindo, neste sentido, a noção da imobilidade dos recursos.

Segundo Barney (1996), os recursos organizacionais podem ser dispostos em quatro categorias: Recursos Financeiros, que compreendem todos os tipos de recursos monetários que as empresas podem utilizar para conceber e implementar estratégias; os Recursos Físicos, que correspondem à tecnologia física usada na empresa, à planta organizacional, seus equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; os Recursos Humanos, que incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, bem como os *insights* dos gerentes e trabalhadores de uma empresa; e por último, os Recursos Administrativos, que constituem atributos da coletividade organizacional, como, por exemplo, a estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, a própria cultura da organização, sua reputação, bem como as relações informais entre grupos dentro da própria empresa, ou entre a empresa e seu ambiente.

Quadro 2 - Categorias de Recursos e Indicadores

Categoria de Recursos	Indicadores
Recursos Financeiros	Faturamento
	Capital próprio
	Aluguéis
	Financiamentos
	Royalties
Recursos Físicos	Tecnologia
	Equipamentos
	Instalações
	Localização
	Acesso à matéria prima
Recursos Humanos	Treinamento
	Experiência
	Conhecimento
	Rede de relacionamentos
	Educação
Recursos Administrativos	Estrutura organizacional
	Sistemas de coordenação
	Liderança
	Fluxos organizacionais

Fonte: adaptado de Barney (1996)

A classificação de Barney (1996) foi bem aceita, mas verificou-se a partir dela que muitos fatores podem ser considerados recursos organizacionais e a classificação muitas vezes pode se tornar difícil (AMIT, SCHOEMAKER, 1998). Fatores como reputação, conhecimento tecnológico, entre outros, são difíceis de serem mensurados ou categorizados. Ainda assim, estes fatores podem ser considerados como recursos dos quais as organizações podem dispor.

Advém disso que uma das principais causas da dificuldade de categorização dos recursos está ligada a sua natureza. Recursos intangíveis são mais dificilmente mensuráveis que recursos tangíveis. Assim, Grant (1991) afirma que os balanços financeiros se apresentam como instrumentos simplesmente inadequados para se avaliar os recursos organizacionais, uma vez que não levam em conta recursos intangíveis e habilidades baseadas em pessoas.

Na literatura organizacional, conforme apontam Andersen e Kheam (1998), encontram-se referências a intangíveis como conhecimento tácito, experiências, reputação e

bom senso (BERG; FRIEDMAN, 1981; DUNCAN, 1982; POLANY, 1964); rotinas organizacionais e habilidades (MARCH; SIMON, 1958; NELSON; WINTER, 1982); habilidades de marketing e capacidades gerenciais (GHOSHAL; BARTLETT, 1990), entre outros. Hall (1993) classifica recursos intangíveis como ativos ou competências. Neste sentido, possuir ativos intangíveis compreende ter capacidades, normalmente reguladoras (patentes, por exemplo) ou posicionais (por exemplo, reputação), enquanto as competências intangíveis relacionam-se à capacidade de fazer, que inclui capacidades funcionais (por exemplo, *know-how*) e capacidades culturais ou administrativas (por exemplo, rotinas). Deste modo, para Hall (1993), competências intangíveis são tipicamente dependentes de pessoas, enquanto ativos intangíveis são consideradas como independentes delas.

Uma consideração não muito clara acerca da literatura sobre recursos refere-se àqueles recursos não pertencentes à organização, mas que de alguma forma podem ser acessados, se sua necessidade assim for interpretada pelos dirigentes. Em geral, recursos são analisados como atributos ou capacidades inerentes às organizações ou sob seu controle. No entanto, recursos potenciais podem, algumas vezes, serem facilitadores da ação organizacional da mesma forma que recursos efetivos. O fato de uma organização ser capaz de alocar certa quantidade de recursos financeiros (operacionalizado por meio de financiamentos, ou disponibilidade particular dos dirigentes, ou outro meio) em um determinado tempo, pode lhe dar crédito diante de outras organizações. Desse modo, pode não ser necessário que ela tenha que realizar uma operação de financiamento a fim de obter o recurso financeiro, tendo em vista que o crédito que advém de um recurso em potencial lhe trás uma facilitação na ação.

Berg e Friedman (1981) e Duncan (1982) referem-se a experiências, reputação e bom senso como recursos intangíveis. Nesse sentido, crédito poderia ser visto como um recurso intangível, mas o que se torna importante compreender é que o crédito advém de um recurso potencial, sem o qual, esse crédito deixaria de existir. Assim, entende-se que a capacidade de agência organizacional não está vinculada apenas aos recursos disponíveis pela organização, mas também àqueles recursos potenciais que em grande medida são de difícil mensuração, ou seja, recursos intangíveis. Ainda, os recursos potenciais podem estar inseridos nas esferas de outros tipos de recursos.

O quadro 04 resume os principais recursos potenciais e intangíveis que podem ser identificados nas organizações.

Quadro 3 - Recursos Potenciais / Intangíveis - Indicadores

Recursos Potenciais/Intangíveis	Conhecimento Tecnológico
	Reputação, Crédito
	Marcas, Registros, Patentes.
	<i>Know-how</i>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base teórico empírica

Tendo em vista que nesse estudo os recursos são encarados como facilitadores da ação organizacional, tanto recursos tangíveis quanto intangíveis devem ser considerados em uma análise organizacional, todavia, reconhece-se que, especialmente em relação aos recursos intangíveis, as limitações metodológicas impedem uma devida operacionalização.

2.6 A CAPACIDADE DE AGÊNCIA NO MODO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ainda que ao longo das seções precedentes os conceitos que orientam esta pesquisa tenham sido expostos, essa seção destina-se a apresentá-los de uma forma integrada.

Tendo em vista os pressupostos deste estudo, o ambiente é visto como algo único, porém, tendo uma faceta técnica e outra institucional. Embora se reconheça que o ambiente é um só, a distinção entre técnico e institucional nos permite perceber que outros fatores, além daqueles ligados diretamente à eficiência, influenciam nas ações organizacionais. No âmbito das organizações ligadas aos negócios internacionais, pressões institucionais podem estar ligadas principalmente às determinações e incentivos governamentais, ainda que vários outros fatores possam estar relacionados. As características das organizações estudadas, no entanto, sugerem que elas recebem mais pressões técnicas que institucionais. Estas pressões são aquelas ligadas à tecnologia, expansão dos negócios, qualidade de produtos, etc.

Admite-se neste estudo que as estratégias organizacionais são resultado de um processo que se inicia com a interpretação das pressões ambientais pelos dirigentes organizacionais que não percebem tais pressões de maneira idêntica. A interpretação ocorre individualmente, mas através do compartilhamento de subjetividades procura-se uma interpretação comum que leve a efeito a formação de respostas estratégicas às pressões ambientais.

Os esquemas interpretativos formam-se a partir do compartilhamento de subjetividades pelos indivíduos. Entende-se que o compartilhamento de subjetividades é uma

atividade comum no cotidiano dos grupos sociais. Por meio desse compartilhamento diminui-se as incertezas sobre o comportamento individual, à medida que se sabe qual o comportamento esperado pelo grupo. Neste processo reforçam-se as crenças e valores individuais ao mesmo tempo em que novos valores e crenças são absorvidos pelo indivíduo.

Embora a interpretação da realidade seja uma prerrogativa individual, o compartilhamento de subjetividades ocorre como uma tentativa no sentido de se criar uma realidade comum. Em outras palavras, os indivíduos compartilham suas crenças e seus valores com seus pares e essas crenças e valores passam a servir de guias para as tomadas de decisões relacionadas ao grupo.

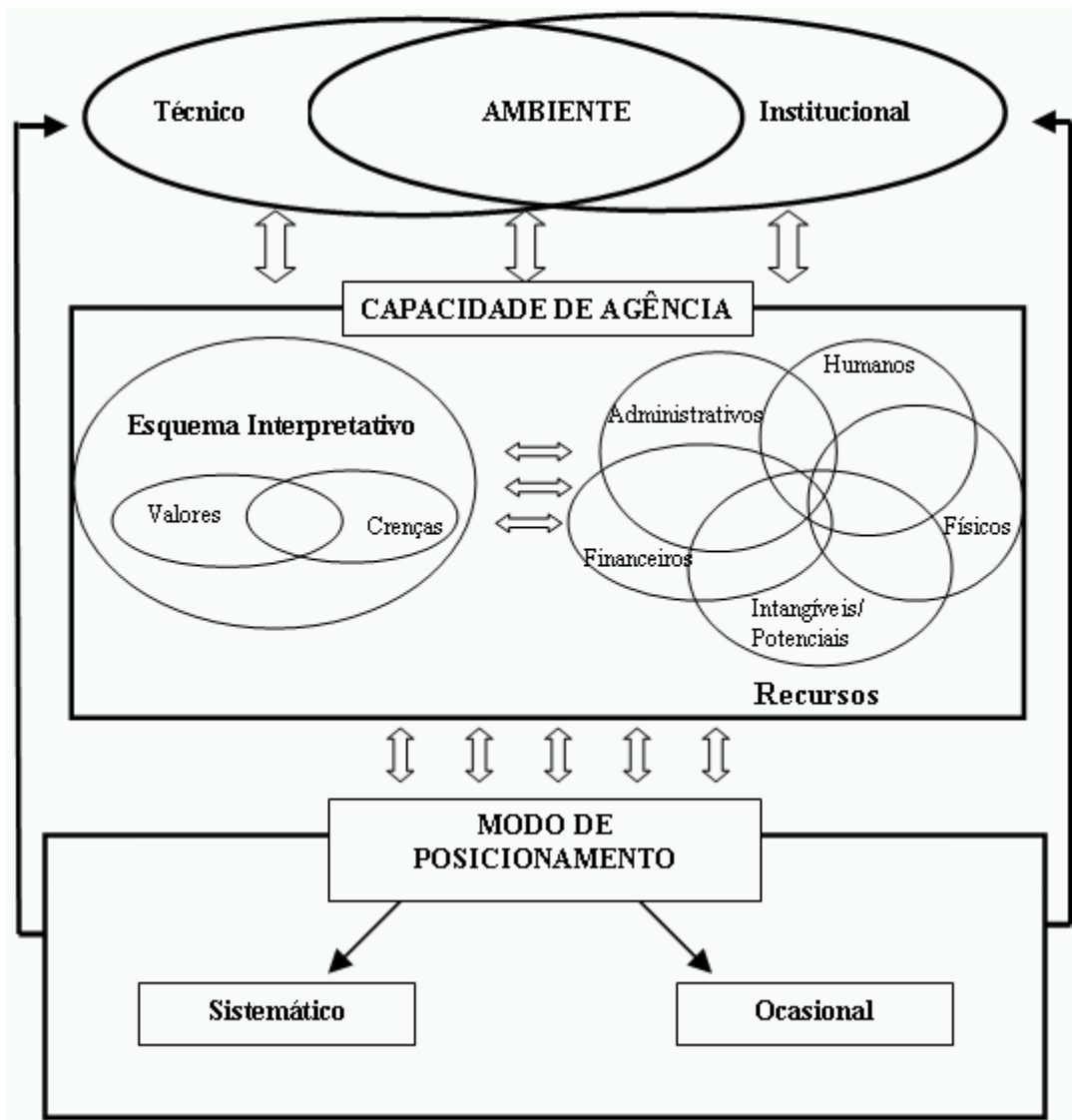
Desta maneira, embora as pressões ambientais atuem no sentido de homogeneizar as organizações pertencentes a um mesmo campo organizacional, as diferentes possibilidades de formação de esquemas interpretativos por meio de diferentes formas de compartilhamento de subjetividades aliadas a uma disponibilidade assimétrica de recursos, asseguram diferentes modos de posicionamento organizacional.

De acordo com o arcabouço teórico empírico que embasa este trabalho os esquemas interpretativos e recursos organizacionais atuam no sentido de possibilitar ou limitar a ação organizacional. A disponibilidade de recursos organizacionais influencia e é influenciada pelos esquemas interpretativos, desse modo, entende-se que há uma relação recursiva entre esses dois fatores. O resultado dessa interação recursiva entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais é a capacidade de agência organizacional.

A capacidade de agência permite que as organizações atuem de maneiras diversas, mesmo sob pressões ambientais tendendo-as a homogeneidade. Agir ou abster-se de alguma ação diante de uma pressão pressupõe capacidade para tal.

Neste estudo, entende-se que as capacidades de agência das duas organizações estão diretamente ligadas aos dois diferentes modos de posicionamento em relação à internacionalização. Sejam quais forem as razões para estes e outros modos de posicionamentos distintos, acredita-se que eles possam estar ligados de alguma forma à capacidade de agência, ou seja, aos esquemas interpretativos e aos recursos organizacionais disponíveis e potenciais. Desta forma, demonstra-se na ilustração 02 um modelo integrado dos pressupostos orientadores desta pesquisa.

Ilustração 2 – Modelo Integrado dos Pressupostos do Estudo



FONTE: elaborado a partir de discussões com o orientador e análise do referencial teórico-empírico.

Evidentemente cada variável possui um grau de complexidade que dificilmente seria retratada em forma gráfica, assim, apontou-se no esquema acima apenas os aspectos mais relevantes de cada uma, considerando o escopo do estudo que se pretende realizar.

Tendo sido feitas as considerações acerca dos aspectos teórico-empíricos, a próxima seção demonstra a metodologia que se pretende usar para se concretizar esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Há relativo consenso entre os pesquisadores, de que a utilização do método científico no campo das ciências humanas deve levar em consideração que, quando se estuda relações sociais, não há respostas exatas ou verdades absolutas. Contudo, não se pode dizer que não há método em ciências ligadas ao comportamento humano, embora este método não possa ser o mesmo utilizado em outras ciências. Como diziam os filósofos já na idade média: O homem é a medida de si mesmo.

Weber (2000) salienta que uma abordagem objetiva deixa de levar em conta a dimensão individual e significativa da ação humana ao generalizar leis causais de comportamento. O autor se posiciona contra a validade absoluta das leis gerais em ciências sociais, todavia, não nega que os métodos quantitativos tenham importante papel na generalização do conhecimento. Neste sentido, o conhecimento das leis sociais, suas relações causais e suas regularidades não é a totalidade do conhecimento da realidade social, mas apenas parte dos múltiplos meios que o pensamento usa para este fim. Não é possível conceber um conhecimento de eventos sem que este esteja baseado na compreensão da significação real contextual dos fatos sociais. Weber adota, desta maneira, uma concepção de sociologia que dá lugar primordial à interpretação na explicação de relações causais.

Historicamente tem havido ênfase em métodos quantificadores nas ciências (GUBA; LINCOM, 1994), todavia, segundo Creswell (2003), estudos que utilizam os dois tipos de métodos de pesquisa têm se tornado mais comuns com a gradual percepção de legitimidade de ambos os métodos pelos pesquisadores. De acordo com Stake (1995, p. 37), “enquanto estudos quantitativos pressupõem explanação e controle, estudos qualitativos pressupõem entendimento de relações complexas entre tudo que existe”. Neste sentido, considera-se que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos atua no sentido de amenizar as deficiências dos dois tipos de pesquisa.

Pela natureza do problema de pesquisa proposto neste trabalho, considera-se que uma abordagem qualitativa seja mais condizente com a investigação do fenômeno em questão. Todavia, este estudo parte de conclusões oriundas de métodos quantitativos e assim pode-se considerar que ambos os métodos contribuem no presente estudo. De fato, acredita-se que uma abordagem qualitativa possa trazer outras contribuições teórico/empíricas pelo aprofundamento das conclusões precedentes.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa apresentado neste trabalho remete a algumas questões que, ao serem respondidas, trarão evidências que poderão ajudar na compreensão do fenômeno em estudo. Assim, têm-se algumas perguntas de pesquisa.

3.1.1 Perguntas da pesquisa

- Qual o contexto ambiental do setor alimentício, no período 1996-2005, considerando os níveis internacional, nacional e regional?
- Qual o contexto ambiental de referência das organizações e quais os fatores ambientais relevantes desse contexto de acordo com a concepção dos dirigentes das organizações sob estudo?
- Qual a capacidade de agência de cada uma das duas empresas, com base nos esquemas interpretativos dos dirigentes e acesso a recursos organizacionais?
- Como se dá a relação recursiva entre dois elementos fundamentais de identificação da capacidade de agência: esquemas interpretativos e recursos organizacionais?
- Como se deu a relação entre capacidade de agência e o modo de posicionamento estratégico de internacionalização (ocasional ou sistemático) das duas empresas, à luz das condições do contexto ambiental no período 1996-2005?

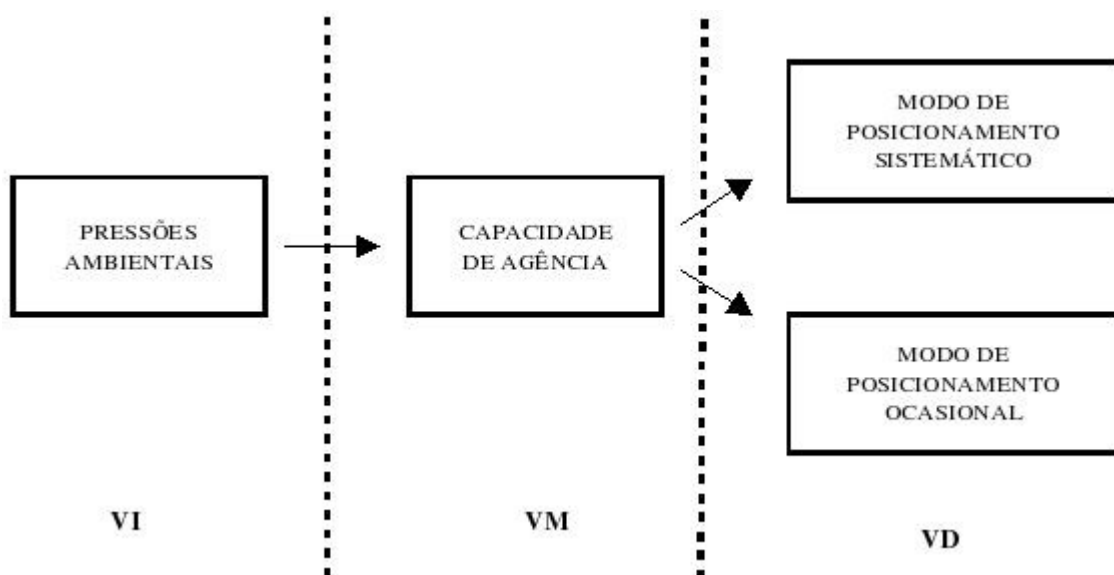
3.1.2 Apresentação das categorias de análise

Como foi exposto na seção 2.5 do capítulo dois deste trabalho, a noção de recursividade expressa por Giddens (2003) faz parte dos pressupostos básicos desta pesquisa. Desta forma, parece não ser razoável adotar categorias analíticas que sugiram uma idéia estática de causa e efeito. Dito de outra maneira, não se pode considerar apenas variáveis dependentes e independentes sem qualquer ressalva em nossa análise. Mesmo a inclusão de uma variável mediadora não seria uma solução viável se o raciocínio envolvesse a idéia de um movimento apenas de ida do sentido da causa para o efeito.

Um dos esforços empreendidos neste trabalho é justamente demonstrar que as ações organizacionais possuem sentido duplo. Ou seja, causas e efeitos alternam-se, fundem-se, mesclam-se de maneira que algumas vezes definição do que seja causa e efeito torna-se difícil, quando não impossível.

Feita esta ressalva, fica claro que representação das categorias analíticas conforme se vê na figura abaixo, é apenas uma representação metodologicamente útil. O corte realizado mostra que os modos de posicionamentos estratégicos derivam das pressões ambientais mediadas pela capacidade de agência, todavia, este corte é resultado da necessidade de um ponto de partida para a realização de um estudo científico metodologicamente correto.

Ilustração 3 – Esquema de Relação Entre as Categorias Analíticas



Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.3 Definições constitutivas e operacionais

A análise das relações entre as categorias de análise fundamenta-se na constituição e operacionalização das mesmas conforme descrição a seguir.

Contexto ambiental

D.C.: Conjunto de todos os fatores externos à organização que com ela mantém relação, ou possuem potencial para tal, podendo assim ser fonte de influências ou ser influenciado pela

organização. Verificado a partir dos conceitos de ambiente técnico e ambiente institucional que constituem facetas de uma mesma dimensão contextual.

Ambiente técnico

D.C.: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p 32)

D.O.: operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários sobre o contexto ambiental do setor das organizações sob exame.

Ambiente institucional

D.C.: Aquele que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários sobre o contexto ambiental do setor das organizações sob exame.

Contexto ambiental de referência

D.C.: Conjunto de características ambientais definidas pelos próprios dirigentes das organizações, por meio dos seus esquemas interpretativos, podendo ser diferenciado em termos de contexto (local, regional, nacional e internacional) e serve como referencial para as ações estratégicas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA ; FERNANDES, 1998).

D.O.: Operacionalizado mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das empresas

Capacidade de agência

D.C.: “Capacidade de intervir no mundo, ou abster-se de tal intervenção, com efeito de influenciar um processo ou estado específico das coisas [...] criando diferença em relação ao estado de coisa ou de eventos” (GIDDENS, 2003, p. 17).

D.O.: Operacionalizado mediante a análise de conteúdo das respostas às questões das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das empresas, com ênfase nos esquemas interpretativos destes dirigentes e acesso a recursos organizacionais.

Recursos

D.C.: Atributos de propriedade ou controle da organização ou disponíveis a ela, entendidos como forças que podem ser utilizadas para a concepção e implementação de estratégias, podendo ser classificados como: financeiros, humanos, físicos e administrativos.(BARNEY, 1996)

D.O.: A identificação de recursos organizacionais foi feita mediante análise documental e de conteúdo de documentos das empresas e por meio de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das organizações em estudo.

Esquemas interpretativos

D.C.: Conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Verificados a partir de dois de seus principais componentes: os valores e as crenças.

Valores

D.C.: Indicam padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

D.O.: Identificados com base na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas com os dirigentes do nível estratégico das organizações sob estudo.

Crenças

D.C.: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 132).

D.O.: Identificados com base na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas com os dirigentes do nível estratégico das organizações sob estudo.

Estratégias de internacionalização

D.C.: Ações organizacionais voltadas para o mercado externo com o intuito de expansão ou consolidação de relações comerciais internacionais.

D.O.: Verificadas por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários, bem como mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas com os dirigentes das organizações sob estudo.

Modo de Posicionamento Ocasional

D.C.: Posicionamento estratégico caracterizado por ligações internacionais sem um grande envolvimento e comprometimento (SEIFERT JR.; MACHADO-DA-SILVA, 2005).

D.O.: Identificado mediante análise documental e de conteúdo dos dados secundários e das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das organizações por meio de análise de conteúdo, tendo em vista a identificação levada a efeito por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) em relação à organização.

Modo de Posicionamento Sistemático

D.C.: Posicionamento estratégico caracterizado por ligações internacionais com um grande envolvimento e comprometimento internacional (SEIFERT JR.; MACHADO-DA-SILVA, 2005), ou pela intencionalidade relacionada às ações estratégicas direcionadas ao mercado internacional.

D.O.: Identificado mediante análise documental e de conteúdo dos dados secundários e das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das organizações por meio de análise de conteúdo, tendo em vista a identificação levada a efeito por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) em relação à empresa a ser selecionada.

3.1.4 Outras definições relevantes

Dirigentes organizacionais de nível estratégico: Grupo de executivos da alta administração responsáveis por decisões estratégicas da organização.

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, população, fontes e tratamento de dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Tendo em vista os objetivos deste estudo, que em última análise busca compreender as razões de duas diferentes posições estratégicas em relação à internacionalização de duas

organizações, tendo em vista a capacidade de agência de cada uma delas, optou-se por um estudo comparativo de casos por ser o método mais condizente com o problema de pesquisa.

Assim, a presente pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos, com múltiplas fontes de evidência e se valerá de uma abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são os dirigentes do nível estratégico das organizações. Para Yin (2005), uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de o pesquisador utilizar múltiplas fontes de evidência. A convergência de informações oriundas de fontes diferentes foi feita por meio de um processo de triangulação, que permitirá ao pesquisador investigar ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. Ainda, segundo Yin (2005, p.19), o estudo de caso representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Babbie (1999) considera estudos de caso como descrições e explicações abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social.

Para Yin (2005) o importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre as similaridades e diferenças entre organizações. Dessa forma, ao realizar dois ou mais estudos de caso separadamente e compará-los, busca-se avaliar se os resultados encontrados seguem um mesmo padrão, permitindo fazer generalizações analíticas.

Encontrar sentido nas relações entre ambiente e organização é uma tarefa extremamente difícil, tendo em vista a complexidade organizacional. Assim, faz-se necessário que a análise estratégica seja feita de forma profunda. Deste modo, o estudo comparativo de casos pode ser uma metodologia importante para esse tipo de investigação. Tal estudo permite o refinamento da teoria, na medida em que esclarece “as condições em que algumas relações, inicialmente tidas como universais, são contingentes, e em outras identificam exatamente o contrário” (BULGACOV, 1998, p. 59).

A coleta de dados foi feita em um determinado ponto no tempo, fato que, segundo Babbie (1999), caracteriza uma perspectiva transversal. A análise, por sua vez, procurará identificar evidências em um espaço de tempo determinado (1996-2005), assim, enquadrar-se-á em uma perspectiva longitudinal. Segundo Bulgacov (1998), a pesquisa sobre estratégia não envolve somente fenômenos ambientais e estruturais, mas inclui também a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas. Por não ter pretendido

manipular os fenômenos em análise o presente estudo se caracteriza como pesquisa *ex-post-factum* (KERLINGER, 1980).

3.2.2 Organizações participantes

As duas organizações estudadas foram selecionadas mediante escolha intencional do pesquisador, de acordo com quatro pré-requisitos básicos, tendo em vista os objetivos deste estudo. Estes pré-requisitos básicos são:

1. Enquadramento na classificação definida por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005);
2. Semelhança em termos de setor de atuação e tipos de produtos produzidos (alimentos);
3. Semelhança quanto ao porte (segundo classificação do SEBRAE (2005));
4. Disponibilidade de informações (acesso) por parte das organizações;

A pré-seleção das organizações foi bastante facilitada pela disponibilização dos dados de campo do trabalho de Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005), sem os quais não se poderia saber a priori qual o modo de posicionamento das organizações.

A classificação proposta por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) apresenta três grupos de empresas com três modos de posicionamentos distintos diante da internacionalização. No entanto, a pesquisa realizada neste trabalho analisou dois desses modos de posicionamentos estratégicos (Ocasional e Sistemático).

Essa escolha leva em conta que empresas com algum envolvimento internacional podem apresentar mais subsídios a este estudo, uma vez que a pergunta de pesquisa relaciona a capacidade de agência e modos diferentes de posicionamento estratégico diante da internacionalização, não à escolha de internacionalizar-se ou não. Pretende-se entender qual a razão de modos diferentes de posicionamento após o início das relações internacionais.

Assim, desconsiderou-se o grupo caracterizado como tendo o modo de posicionamento doméstico, uma vez que as organizações desse grupo não apresentam ligações internacionais. Estudos que relacionem fatores motivadores ou não de processos de internacionalização podem ser desencadeados futuramente em outros estudos.

Inicialmente foram selecionadas seis organizações que poderiam enquadrar-se na pesquisa sendo três do grupo caracterizado como tendo modo de posicionamento sistemático e três de modo de posicionamento ocasional. A primeira empresa a ser contatada foi uma

empresa com modo de posicionamento ocasional, localizada na região noroeste do estado. Houve receptividade por parte da diretoria quanto à proposta de pesquisa, sendo que a única exigência dessa empresa foi a não divulgação da identidade da organização. Havendo êxito com essa organização as outras empresas do mesmo grupo foram descartadas.

A primeira organização do grupo caracterizado como tendo modo de posicionamento sistemático a aceitar a proposta de pesquisa foi descartada logo após ter sido realizada a primeira entrevista com o diretor responsável pelos negócios internacionais. O principal motivo do descarte foi o entendimento deste diretor de que entrevistas com os demais diretores e gerentes seriam desnecessárias. Isso aconteceu mesmo tendo o pesquisador explicado antecipadamente via e-mail, carta de apresentação e oralmente todo o procedimento metodológico envolvido.

A segunda organização do grupo sistemático foi descartada por problemas relacionados ao acesso às informações organizacionais e questões de logística. Finalmente houve autorização para pesquisa na terceira empresa do grupo sistemático pré-selecionada. Assim como na empresa do grupo ocasional, a diretoria exigiu sigilo quanto à identidade da organização e, além disso, solicitou que os resultados da pesquisa fossem compartilhados com a organização.

A necessidade de rigor metodológico exigiu que se descartassem as organizações mencionadas. Outros descartes poderiam ter ocorrido se, durante o processo de coleta de dados, fosse constatado algum problema com as organizações. Felizmente isso não ocorreu.

Tendo em vista a dificuldade de acesso às organizações, o pedido de privacidade quanto às informações organizacionais feito pelos dirigentes foi de pronto aceito. Embora a garantia de privacidade fosse condição para a realização da pesquisa, observou-se que isso dificultou em parte a análise e principalmente a descrição dos dados.

Desta forma, optou-se por denominar a organização do grupo ocasional e sistemático como organização Omega e Sigma respectivamente, conforme o próximo quadro.

Quadro 4 – Denominação das Organizações

Denominação	Modo de Posicionamento	Característica geral
OMEGA	Ocasional	ligações internacionais sem um grande envolvimento e comprometimento
SIGMA	Sistemático	ligações internacionais com um grande envolvimento e comprometimento internacional,

Fonte: elaborado pelo autor

Tendo sido feitos os acertos finais com as duas organizações realizou-se a coleta de dados durante o mês de Outubro de 2005. Como as organizações localizavam-se em cidades distintas, o período de coleta de dados primários em campo dividiu-se em duas semana para cada organização.

Ambas as organizações demonstraram cautela inicial em relação ao acesso por parte do pesquisador, mas o contato pessoal e a explicação do processo de tratamento de dados, bem como a garantia de sigilo, resultou em razoável colaboração por parte dos entrevistados.

3.2.3 Fontes de dados

Sabe-se que estudos de caso fazem uso de fontes diversas de evidências. Nesta pesquisa, tanto dados primários quanto dados secundários foram utilizados como subsídios para as análises. Descreve-se nas seções adiante aspectos referentes à coleta de dados secundários e primários.

3.2.3.1 Dados secundários

No presente estudo a consulta de dados secundários, especialmente de publicações especializadas do setor das organizações em estudo e de órgãos de apoio e fomento, serviram de base à contextualização ambiental do setor.

Alguns órgãos como a Associação Brasileira de Indústrias de alimentação, ABIA, Agência de Promoção de Exportações do Brasil, APEX, Banco Nacional de Desenvolvimento Social, BNDES, SECEX, Secretaria de Comércio exterior do Ministério do Desenvolvimento, CNI, Confederação das Indústrias e a Federação das Indústrias do Estado do Paraná, FIEP forneceram relevantes informações neste sentido.

A coleta de dados secundários ocorreu antes, durante e depois da coleta de dados primários, mas ocorreu principalmente antes, uma vez que foi utilizada como base para a construção e aprimoramento do instrumento de coleta de dados primários.

Os dados secundários internos das empresas a serem estudadas foram obtidos de acordo com sua existência e disposição das empresas em permitir a consulta por parte do pesquisador.

3.2.3.2 Dados primários

Os dados primários foram a principal fonte de informações sobre os casos estudados e foram acessados por meio de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes das organizações. As entrevistas semi-estruturadas visam confirmar e complementar os dados secundários anteriormente observados. Conforme salienta Seidman (1998), o objetivo das entrevistas não é ter respostas para perguntas ou testar hipóteses, mas sim entender a experiência de outra pessoa e o significado que ela faz dessa experiência.

Por entrevista semi-estruturada entende-se a realização de perguntas básicas, fundamentadas em hipóteses e teorias. Essas perguntas levam a um amplo campo de questionamentos, pela criação de novas hipóteses baseadas nas respostas dos informantes. As entrevistas semi-estruturadas são adequadas ao tipo de estudo, pois promovem a possibilidade de uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, além de maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional.

Seidman (1998) argumenta que as entrevistas podem abordar a) história de vida, b) os detalhes da experiência e c) as reflexões e significados atribuídos pelo participante. Abordar a história de vida do entrevistado pode mostrar o contexto em que ele está situado e possibilita o entendimento de seu comportamento. A segunda abordagem visa fazer com que o entrevistado reconstrua sua experiência dentro do seu contexto. Por fim, a terceira encoraja o participante a refletir sobre os significados de suas experiências.

A escolha dos atores entrevistados obedeceu a algumas condições e requisitos mínimos, entre eles: i) envolvimento no fenômeno; ii) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; iii) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno. Acredita-se que os níveis estratégico e tático das organizações reúnam a maioria dos indivíduos que se enquadram nestas condições. Assim,

foram entrevistados os diretores e gerentes ligados direta ou indiretamente com os negócios internacionais das organizações.

Por meio dos dados primários procurou-se identificar e descrever as razões para os modos estratégicos de internacionalização, os recursos organizacionais, os valores e crenças presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes, bem como explicitar contexto ambiental de referência das organizações em estudo. Com o intuito de evitar erros de interpretação por parte do entrevistador, as entrevistas semi-estruturadas foram transcritas e submetidas aos entrevistados.

A elaboração das entrevistas semi-estruturadas foi realizada a partir da literatura constante na revisão teórico-empírica, bem como dos dados secundários previamente levantados e obedeceram as datas estipuladas no planejamento deste trabalho com atraso de um mês. Foi elaborado um roteiro básico de entrevistas e este serviu como base da ferramenta de coleta de dados de campo, que contava além do roteiro propriamente dito, os objetivos almejados com cada questão. Ambos os documentos podem ser analisados por meio dos anexos 02 e 03.

Antes de se iniciar o processo de coleta de dados primários foi realizado o pré-teste do roteiro de entrevistas com o diretor de uma indústria alimentícia de médio porte na região metropolitana de Curitiba. Esta indústria possui um relativo envolvimento com negócios internacionais e a colaboração de seu diretor comercial trouxe significativas contribuições ao processo de coleta de dados primários. Este pré-teste serviu para aprimorar a ferramenta de coleta de dados e assim minimizar possíveis deficiências deste instrumento.

3.2.4 O processo de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em dois momentos distintos. Em um primeiro momento foi realizado o levantamento de dados secundários externos referentes ao setor alimentício nos níveis internacional, nacional e paranaense.

Em um segundo momento realizou-se a coleta de dados primários nas organizações. Os primeiros contatos com as organizações ocorreram inicialmente através de *e-mails*, depois via carta de apresentação, telefone e finalmente pessoalmente.

Foram realizadas oito entrevistas com diretores e gerentes das duas organizações (quatro cada organização), todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. As entrevistas

duraram de uma hora a duas horas e trinta minutos. A maioria foi realizada no próprio local de trabalho dos entrevistados.

Após as transcrições algumas entrevistas foram complementadas via *e-mail* e telefone. Isso ocorreu por dois motivos: primeiro, porque em alguns casos palavras ou até frases inteiras não ficaram claras nas gravações. Segundo, porque a leitura das transcrições permite que o discurso do entrevistado seja mais bem absorvido pelo pesquisador, que nesse momento tem condições de reformular melhor algumas questões ou elaborar outras a partir do discurso inicial. Evidentemente isso também é realizado durante o processo de entrevistas, entretanto, a análise dos dados primários desencadeou novas dúvidas e hipóteses.

Assim como as entrevistas presenciais, as conversas via telefone foram gravadas e transcritas. Embora não haja o contato presencial durante as conversas via telefone, observaram-se algumas vantagens. Entre elas a melhor qualidade da gravação, que facilita os trabalhos de transcrição e a maior facilidade de disponibilidade pelo entrevistado. Soma-se a isso a inexistência de custos de deslocamento do pesquisador bem como economia de tempo.

Além dos executivos das organizações em estudo, duas outras pessoas colaboraram diretamente na obtenção de dados referentes aos processos de negócios internacionais no setor de alimentos. Uma delas é o Diretor Presidente de uma empresa de médio porte do setor de alimentos localizada na região metropolitana de Curitiba e a outra é uma consultora para negócios internacionais da Associação Comercial e Industrial de Maringá, ACIM. A primeira delas colaborou através do pré-teste do roteiro de entrevistas e nesse sentido, no aprimoramento do instrumento de coleta de dados. A segunda pessoa também contribuiu com o instrumento de coleta de dados, mas acima de tudo transmitiu sua experiência e visão do processo de internacionalização de organizações no noroeste paranaense, região onde se localizam as duas organizações que participam deste estudo.

No caso da organização do grupo sistemático, foi realizada também uma entrevista com a secretária da diretoria que serviu como coleta de dados básicos da organização e dos processos básicos de comércio internacional na empresa. O fato de ser uma secretária trilingüe tem sido a causa de seu envolvimento crescente nas rotinas comerciais com o mercado externo, tendo em vista que não há um departamento estruturado para negócios internacionais e poucas pessoas com fluência em línguas estrangeiras. Sua função, na maior parte do tempo tem sido de Auxiliar de Exportações.

No quadro 05 pode-se ver a relação dos entrevistados.

Quadro 5 - Relação de Entrevistados

Organização Sigma Modo de Posicionamento Sistemático	Entrevistado 01	Diretor Industrial	S-01
	Entrevistado 02	Gerente de Exportações	S-02
	Entrevistado 03	Diretor Comercial	S-03
	Entrevistado 04	Diretor Presidente	S-04
	Entrevistada 05	Auxiliar de Exportações	S-05
Organização Omega Modo de Posicionamento Ocasional	Entrevistado 01	Diretor Administrativo	O-01
	Entrevistado 02	Gerente Comercial	O-02
	Entrevistado 03	Diretor Industrial	O-03
	Entrevistado 04	Diretor Presidente	O-04
	Pré-teste	Consultora de Exportações	PT-01
	Pré-teste	Diretor Presidente	PT-02

Fonte: Dados primários da pesquisa

3.2.5 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

A coleta de dados foi bastante facilitada pela existência de material elaborado em outras dissertações de mestrado do Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR - que abordam o contexto da indústria alimentícia paranaense, bem como o processo de internacionalização das organizações neste setor (GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; SEIFERT, 2004).

Tendo em vista que este trabalho visou aprofundar a pesquisa desenvolvida por Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005), além da colaboração destes autores, pôde-se contar com a disponibilidade de importantes dados coletados pelos autores sobre o setor e especialmente dados referentes às duas organizações estudadas.

Neste sentido, percebe-se que a continuidade é um fator que pode trazer benefícios à pesquisa acadêmica, uma vez que se pode construir um corpo de conhecimento estruturado ao longo do tempo. Em especial os estudos baseados em Teoria Institucional beneficiam-se de estudos continuados, pois nesta teoria a visão dos processos é o alvo principal e não a simples visão dos resultados destes processos.

Assim como já foi abordado em outras dissertações, observou-se que na medida em que se vai caminhando dos níveis mais amplos para os mais específicos, a disponibilidade de dados diminui. Assim, observou-se abundância em termos de dados sobre o setor alimentício em nível mundial e relativamente poucos dados sobre a região paranaense.

A pesquisa de dados secundários também foi bastante facilitada pela utilização da *internet* (ver anexo 07). Ferramentas tradicionais como o PROQUEST e EBSCO disponibilizam uma grande quantidade de artigos acadêmicos e periódicos. Ao lado desses,

novas ferramentas de busca têm sido desenvolvidas e se mostrado muitos eficientes, como é o caso do portal *Google* que além de buscas em geral, disponibiliza ferramentas específicas para pesquisas acadêmicas.

Os sítios institucionais de diversos órgãos governamentais, tanto da esfera nacional, como estadual, também facilitaram a prospecção de dados secundários, especialmente os dados referentes às relações comerciais internacionais entre o Brasil e o resto do mundo. Da mesma forma, instituições de classe, associações e as próprias organizações mantêm sítios *on-line* nos quais disponibilizam informações diversas.

No que se refere às dificuldades, destaca-se em primeiro lugar o acesso às informações organizacionais. Mesmo as organizações que aceitaram participar deste estudo não tinham ou não disponibilizaram todas as informações necessárias. Observou-se a ausência de documentos formais envolvendo as decisões estratégicas da organização. Ainda no que se refere às organizações participantes, observou-se a dificuldade de acesso aos dirigentes organizacionais, principalmente devido à escassez de tempo destes. Todos os cuidados foram observados no intuito de não atrapalhar o andamento da rotina destas pessoas, todavia, isso custou tempo e atraso no processo de coleta de dados.

Em segundo lugar, destaca-se que a coleta de dados ocorreu nos próprios ambientes de trabalho dos dirigentes que muitas vezes, dificultaram as gravações das entrevistas devido ao ruído e à acústica local. Conseqüentemente dificultaram as transcrições das entrevistas.

Finalmente, tem-se a questão de logística. As duas organizações estudadas encontram-se no interior do estado. Esse fato demandou esforços adicionais além de acarretar maiores recursos financeiros com deslocamento e estadia.

A próxima seção destina-se à explanação sobre o tratamento dos dados da pesquisa.

3.2.6 Tratamento dos dados

As entrevistas semi-estruturadas foram a principal fonte de dados primários deste trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas. Optou-se pela não utilização de softwares de análise devido a realização de relativamente poucas entrevistas. As ferramentas de análise em geral, permitem o agrupamento de termos, conceitos, palavras chave, ou outras evidências encontradas nos discursos dos informantes, podendo-se ter uma idéia mais clara da relevância de uma ou de outra informação transmitida pelos entrevistados. Todavia, percebeu-se que quando não se tem um grande volume de casos a serem analisados,

a utilização de tais ferramentas não se justifica, uma vez que pode complicar o trabalho em vez de facilitar.

A técnica de triangulação foi utilizada para analisar o conjunto das fontes de evidências com o intuito de se chegar a conclusões sobre o fenômeno em estudo. A triangulação de informações oriundas de múltiplas fontes de evidências é a característica central de estudos de caso e fundamental para a construção de entendimentos de fenômenos complexos (Yin, 2005).

Observa-se em estudos de caso, que várias fontes de evidências podem convergir para um mesmo fenômeno e as constatações de eventos simultâneos entre elas podem servir de base para conclusões acerca do fenômeno em estudo. Assim, pode-se deduzir que a análise dos dados é uma fase bastante importante nos estudos de caso. Segundo Creswell (1998), o processo de análise passa pela elaboração detalhada de uma descrição do caso e suas características e configurações. Stake (1995) descreve quatro formas de análise de dados em estudo de caso: Agregação teórica, Interpretação direta, Estabelecimento de padrões e Generalizações Naturalísticas. Yin (2005) divide o processo de análise de dados em quatro fases: Exame, Categorização, Classificação em Tabelas e Teste ou Recombinação das Evidências Quantitativas e Qualitativas. Contudo, Stake (1995) afirma que não há um momento em particular para a análise dos dados em estudos de caso. A convergência das evidências pode ir ocorrendo mesmo durante a coleta dados, assim, a experiência do pesquisador pode contribuir para o direcionamento da pesquisa à medida que os cruzamentos de dados façam sentido.

Neste estudo utilizou-se basicamente a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das empresas e a análise documental dos dados secundários. Para Bardin (1994), a análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas para análise das comunicações, capaz de dispor informações sobre o comportamento humano por meio de uma fonte documental. Assim, permite gerar conhecimentos de produção e de recepção de mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados.

A análise documental consiste em uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação. (BARDIN, 1994). A autora destaca que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação,

para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir outra realidade que não a da mensagem.

De acordo com Bardin (1994), a análise de conteúdo é uma técnica de verificação de comunicações que contêm informação sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental. Permite gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações que esta pesquisa apresenta são relativas às características particulares da pesquisa qualitativa, mais especificamente àquelas relacionadas à metodologia de análise de conteúdo. Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta, evidentemente, apresenta algumas limitações.

Em primeiro lugar, o delineamento de pesquisa – estudo de caso – utilizado nesta investigação, não obstante tenha propiciado uma abordagem completa e intensiva das variáveis analisadas na organização em estudo, não permite a generalização plena de suas conclusões para outras organizações, estando limitado à situação observada (DONMOYER, 2000; GUBA; LINCOLN, 1994). Ameniza-se tal restrição pela utilização da noção de transferibilidade (GUBA; LINCOLN, 1994), adotada como critério de boa qualidade nas investigações qualitativas. Por transferibilidade deve-se entender, não a reprodução dos resultados encontrados (generalização) sob as mesmas condições mantidas em estudos anteriores, mas a possibilidade de utilização dos procedimentos e resultados encontrados em situações semelhantes, respeitadas as peculiaridades dos novos contextos. Entretanto, tal limitação não retira o interesse, tampouco o sentido, da pesquisa realizada, pois, esta se diferencia da maioria das pesquisas anteriormente realizadas, encontradas na literatura especializada neste tema.

Outra limitação refere-se à tentativa de verificar informações por intermédio de entrevistas com indivíduos, pois estes nem sempre conseguem descrever com precisão acontecimentos passados, por não se recordarem ou por terem recordações superficiais ou por terem participado de maneira parcial dos eventos. A seleção de todos os indivíduos envolvidos com o fenômeno em estudo visa justamente contemplar todas as visões possíveis. Embora cada indivíduo represente uma interpretação e uma visão parcial do fenômeno, a

análise do conjunto das informações pode dar ao pesquisador uma visão abrangente deste fenômeno. Ainda, de acordo com os pressupostos deste estudo, as diferentes interpretações dadas pelos indivíduos sobre os fenômenos estão ligadas à agência humana e assim essenciais para o entendimento do fenômeno estudado. Em relação aos indivíduos entrevistados soma-se a pouca disponibilidade de tempo por parte destes, o que ocasionou entrevistas em locais e horários não ideais. Normalmente no próprio local de trabalho.

A questão da subjetividade do pesquisador também não pode ser negada. Mesmo observando-se com cuidado a aplicação do método de pesquisa, o delineamento de pesquisa utilizado, sua aplicação prática, a proximidade da realidade investigada e a reflexão constante, a interpretação e a percepção inerentes ao pesquisador estarão sempre presentes.

No entanto, ressalvadas as limitações verificadas, procurou-se superar estas distorções apontadas, por intermédio da metodologia de pesquisa utilizada. Uma das tentativas de amenizar tal deficiência foi a submissão das entrevistas transcritas aos entrevistados com pedido de que se assinalassem idéias ou palavras que pudesse não corresponder ao que estes teriam dito de fato. Todavia, não houve nenhum retorno. Pode-se entender que as transcrições estavam claras, sem necessidade de correções, mas também que os entrevistados não atenderam ao pedido. O viés do pesquisador, todavia, pode ter influenciado ainda mais no processo de análise dos dados, onde as possibilidades de interpretações são mais efetivas.

Em quarto lugar destaca-se a dificuldade de obtenção de dados secundários das organizações, tanto pela inexistência destes, quanto pela resistência organizacional em fornecer estes dados para análise, mesmo com sigilo assegurado. Assim, observou-se que se por um lado o fato de o pesquisador ser um agente externo à organização possibilita uma maior imparcialidade na análise dos fenômenos, também causa estranheza à organização e dificulta o compartilhamento de dados oficiais concretos.

Contudo, acredita-se que o método de estudo de caso tenha sido o mais adequado ao estudo do fenômeno abordado neste trabalho.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

Tendo em vista que a coleta de dados ocorreu basicamente em duas etapas distintas, optou-se por apresentar estes dados também em duas partes. Na primeira serão apresentados os dados secundários referentes às análises dos contextos ambientais em nível internacional, nacional e regional. Na segunda serão apresentados os dados primários bem como a posterior análise destes.

Justifica-se a separação pelo próprio método utilizado na investigação do problema de pesquisa. Seguindo os procedimentos metodológicos já descritos no capítulo três, em um primeiro momento foi realizada a pesquisa de dados secundários e esta serviu de arcabouço teórico-empírico para a construção do instrumento de coleta de dados.

4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

A análise do contexto internacional aborda inicialmente questões da economia mundial, seguidas da análise de aspectos gerais e por último a análise específica do setor alimentício. Evidentemente não se pretende fazer um exame exaustivo da dinâmica mundial, uma vez que a intenção é apenas esboçar de maneira mais breve possível o panorama mundial onde estão inseridas as organizações em estudo.

Mesmo em breve análise da economia mundial, observa-se facilmente que a posição proeminente dos EUA ainda é uma das características marcantes. Com um mercado doméstico amplo e integrado e uma infra-estrutura econômica e institucional que permite rápida realocação de recursos para usos mais eficientes e alto crescimento da produtividade. Os EUA dispõe ainda de ampla infra-estrutura educacional de nível superior e população altamente educada, forte infra-estrutura de pesquisa, densa infra-estrutura de informação e de comunicação, cultura empresarial disseminada na sociedade. Somando-se a isso os norte-americanos possuem uma força militar incontestável. Todos esses fatores unidos possibilitam aos EUA o status de pólo dominante de poder (DAHLMAN; FRISCHTAK, 2005).

Entretanto, há alguns desafios para os EUA. Ao utilizar sua capacidade de influência mundial desencadeia uma série de resistências locais que culminam no chamado anti-americanismo. Ademais, outros países estão se aproximando, por meio de maiores esforços relativos em P&D, pesados investimentos em educação, modernização das infra-estruturas de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), apoio a novas grandes empresas

multinacionais e estão se agrupando em arranjos regionais para contrabalancear a economia de escala dos EUA.

A União Européia (UE) é um bom exemplo de tentativa bem sucedida de se remediar o poder da economia norte-americana. A UE é atualmente o principal bloco econômico do mundo. Surgiu em 1957 pela união de seis países europeus sobre a sigla CEE (Comunidade Econômica Européia). Atualmente conta com 25 países e seus membros falam 20 línguas diferentes. Na época da formação da CEE o objetivo principal era contrapor-se à economia americana que se desenvolveu muito durante a Segunda Guerra e no pós-guerra era o maior credor mundial. Inicialmente a CEE foi vista como algo fadado ao fracasso tendo em vista a grande diversidade cultural dos países envolvidos. Entretanto, a integração ocorreu de tal maneira que hoje a UE já está chegando à última etapa da integração (integração política).

A Europa, de um modo geral, tem tido sucesso com a integração e ganhos de escala nos mercados de produtos, redução dos custos de transação com introdução da moeda única e uma maior estabilidade regional com progressiva resolução dos conflitos.

Os desafios impostos ao desenvolvimento europeu relacionam-se com o baixo crescimento econômico e da produtividade que exigirá, em primeiro plano, melhorias continuadas no regime econômico e na institucionalidade européia, além de fortalecimento da educação, da pesquisa e da inovação. Segundo Dahlman e Frischtak (2005), a continuidade do processo de reestruturação em toda a CE constitui um desafio para a UE. A Pressão adicional sobre novos entrantes no sentido da modernização institucional e das estruturas regulatórias para alcançar os padrões da CE são dificultadas, principalmente pela complexidade de coordenação de um conjunto ampliado de sistemas nacionais.

O sucesso da UE influenciou a formação de outros blocos econômicos ou coalizões regionais. Atualmente, se por um lado a economia mundial possui uma faceta interconectada em nível global, por outro lado também é balizada por estes acordos regionais. Dizer qual desses dois lados influência mais é uma tarefa complexa tendo em vista que o global e o local são facetas de um mesmo processo que se fundem, alternam-se e por vezes acabam sendo uma coisa só.

Entre os mais influentes blocos econômicos estão a UE (União Européia), o NAFTA, (North American Free Trade Agreement), a APEC (Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico), o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) e a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas).

A formação de blocos e acordos regionais, todavia, não garante por si o sucesso econômico dos seus países membros. Como salienta Simon (1970), o sucesso de uma integração econômica entre estados requer a integração interna dos mesmos. Ainda que se considere a UE como exemplo de integração econômica e fortalecimento da economia regional, são necessários grandes esforços para manter a união de países econômica e culturalmente distantes. No caso do MERCOSUL, as dificuldades de diálogos entre Argentina e Brasil impedem um desenvolvimento mais acelerado da integração. Segundo Previdelli (1997), há diferenças radicais entre os modelos de integração da UE e do MERCOSUL. Enquanto na Europa se buscava uma integração através da complementaridade das economias, reforçando-se pontos fortes em detrimento de pontos fracos, na América Latina criava-se, através de mecanismos eminentemente defensivos, proteção para seus mercados com o objetivo de permitir a substituição de importações, acreditando ser esta a fórmula mágica que a conduziria à um estágio superior de desenvolvimento econômico e social.

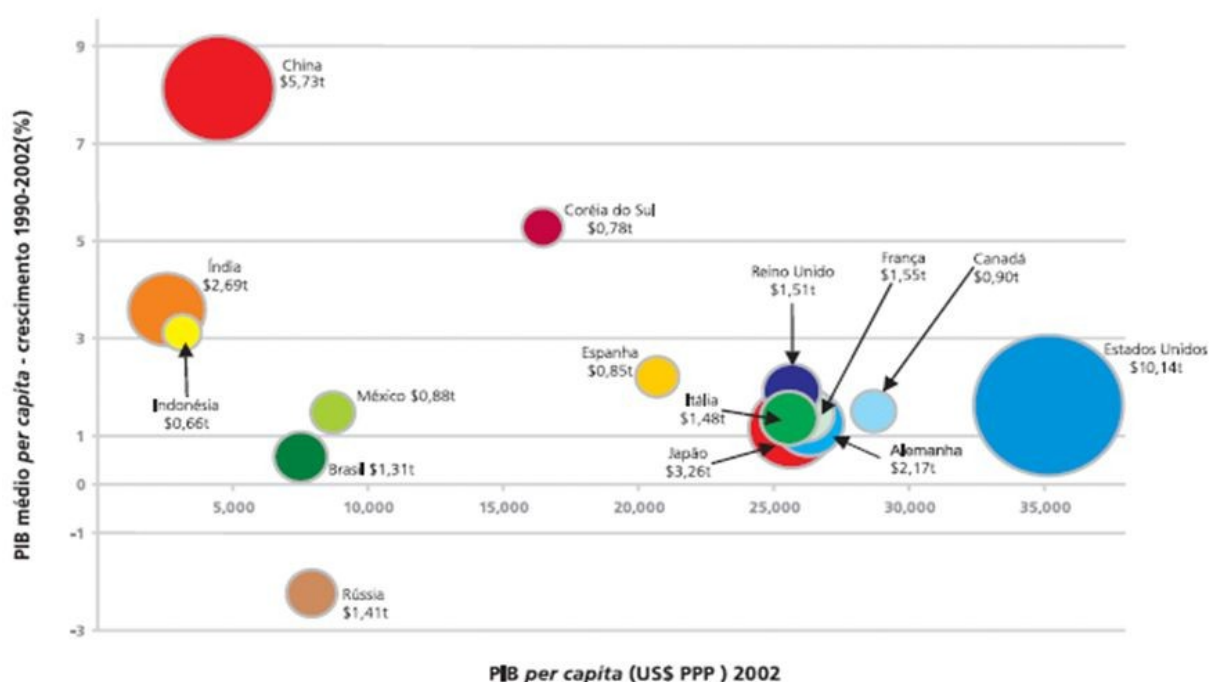
O leste da Ásia apresenta-se como a região do mundo de mais rápido crescimento. Possui um mercado regional grande, porém ainda não bem integrado (embora metade das trocas internacionais se originem ou tenham destino para esta região). Massa crítica em P&D e capital humano. Ganhos educacionais rápidos e significativos. Crescimento acelerado dos esforços de P&D. Avanços rápidos na infra-estrutura e aplicações de TIC (Tecnologia em Informação e telecomunicações). Sede de número crescente de multinacionais. Agilidade na compreensão e captura das novas tecnologias.

Os desafios do leste asiático derivam em grande parte de institucionalidades ainda pouco desenvolvidas quando comparadas às dos EUA. O mercado regional é mais fragmentado, não só no conjunto de países, a despeito da ASEAN+3 (Association of Southeast Asian Nations), mas também internamente nos países, especialmente na China. Na grande maioria dos países do leste asiático a cultura empresarial é mais conservadora. O setor de serviços é menos desenvolvido ainda que o setor industrial seja referência mundial. Cadeias de valor, marketing e redes de distribuição menos desenvolvidas, exceto pelo Japão e Coreia do Sul (DAHLMAN; FRISCHTAK, 2005).

As coalizões até então mencionadas atendem a demandas econômicas regionais, ou em outras palavras, são realizadas entre países geograficamente próximos. O G20 é um tipo de coalizão que, diferentemente desses grupos, uma vez que reúne países de diversas partes do mundo, entre eles Brasil, China e Índia. Esta coalizão reúne países em desenvolvimento e formou-se em 2003 a partir da reunião ministerial da OMC em Cancun. Um de seus objetivos

declarados é a luta contra os subsídios agrícolas e abertura à comercialização destes produtos pelos países desenvolvidos. Segundo Narlikar e Tussie (2004) o G20 é um ator novo nas negociações mundiais. Para os autores, seu aparecimento foi histórico, sobretudo porque se tratava da primeira coalizão em que a China desempenhava papel de liderança e compromisso desde que se tornara membro da OMC. Recentemente Brasil e Índia têm liderado as negociações entre o G20 e os países desenvolvidos.

Gráfico 1 - PIB Médio x Crescimento – 15 Maiores Economias Mundiais



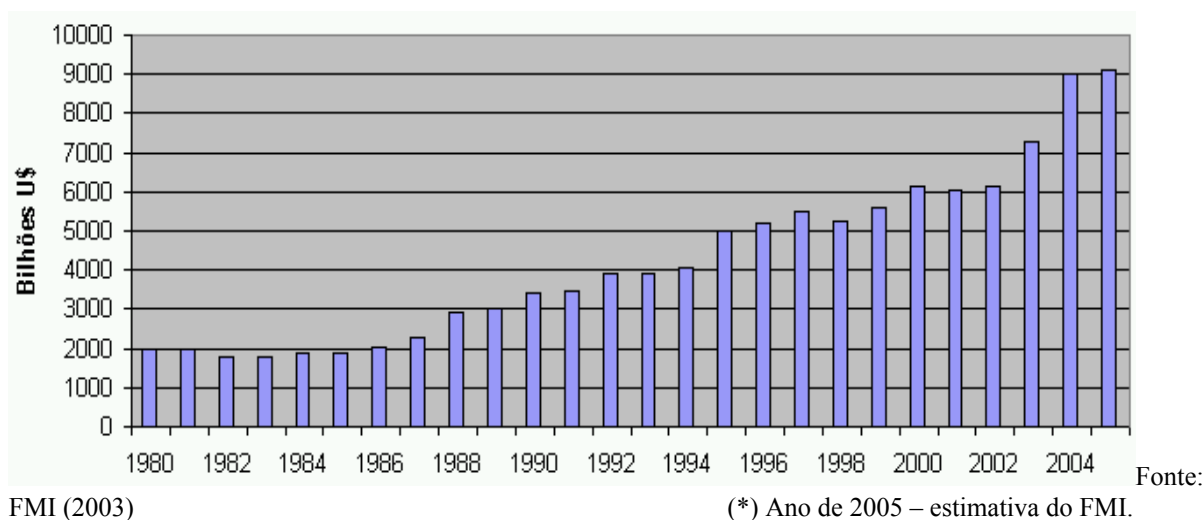
Fonte: DAHLMAN; FRISCHTAK, (2005)

A situação econômica global apresenta situação muito dinâmica, com alvos móveis, e risco de criação de uma divisão de conhecimento entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e no interior dos próprios países. A crescente integração do sistema global aumenta a incerteza econômica devido a mútua interdependência econômica. Aumento do risco de terrorismo, inclusive do *cyber* terrorismo, que pode causar devastação nos mercados financeiros, entre outros. Há ainda a falta de mecanismos efetivos de governança global, para prover um melhor equilíbrio da ordem internacional.

A despeito da integração mundial promovida pela aceleração da das tecnologias de informática e de telecomunicações, a interpenetração internacional ocorre em quase todas as áreas, não se restringindo ao plano econômico, ainda que este seja provavelmente o que mais influencia. Os acontecimentos mundiais “estão rapidamente convergindo para delinear um

mundo único, integrado, em que influências econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, entre outras, atravessam fronteiras tradicionais como nações, culturas nacionais, tempo, espaço e indústrias com facilidade crescente” (PARKER, 1998, p. 400). Dados do FMI indicam um significativo salto das exportações mundiais nos últimos três anos, como se pode verificar no gráfico 02.

Gráfico 2 - Evolução das Exportações Mundiais - 1980 - 2005 (*)

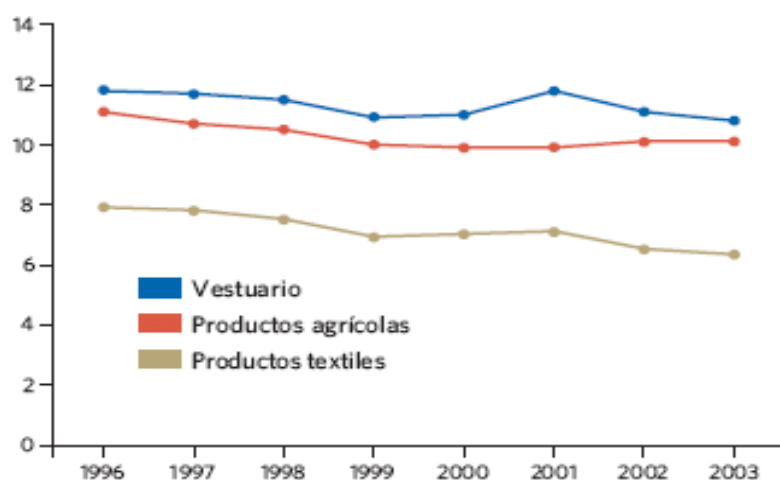


No contexto ambiental (internacional), o comércio internacional tem sido foco de constante debate e discussão. Sugerem as principais análises econômicas que os países mais bem sucedidos nos esforços de desenvolvimento foram aqueles com orientação exportadora, mentalidade de abertura comercial e redução de barreiras ao comércio. Tais entendimentos delineiam um contexto substancialmente distinto para organizações que efetivamente atuam ou tem por referência o nível internacional do ambiente.

Diversas análises internacionais têm apontado para a crescente vinculação entre o crescimento do produto interno bruto mundial e o desenvolvimento do comércio internacional. Em outras palavras, o comércio internacional tem-se concretizado como mola propulsora do crescimento econômico mundial. Segundo análises da CEPAL (2003), credita-se tal vinculação aos seguintes movimentos: i) contínua expansão dos investimentos físicos e dos fluxos financeiros; ii) maior participação das empresas transnacionais na produção e comércio com criação de redes de produção mundiais que ampliaram a subcontratação; iii) crescente aumento do comércio intra-firmas; iv) maior exploração das tecnologias de informação e comunicação que potencializam a maior conexão entre as empresas em países distintos.

Dados das Nações Unidas demonstram que as barreiras comerciais dos países desenvolvidos frente aos principais produtos dos países menos desenvolvidos têm sido baixadas, ainda que modestamente. A existência de barreiras comerciais impede o livre comércio de mercadorias e impede um desenvolvimento mais acelerado dos países mais pobres. Todavia, as taxas de exportações de países em desenvolvimento para países desenvolvidos são, em média, quatro vezes maiores que as exportações de outros países desenvolvidos. Os países em desenvolvimento sofrem também do seu próprio protecionismo, que reduz não somente a competitividade em mercados mundiais, mas limitam também oportunidades para mais comércio entre eles. Neste sentido, para as Nações Unidas (2005, p. 51) “as reformas do comércio são complementares a outras partes da política de desenvolvimento, tais como investimentos em infra-estrutura e programas sociais para desenvolver uma força de trabalho saudável e bem educada”.

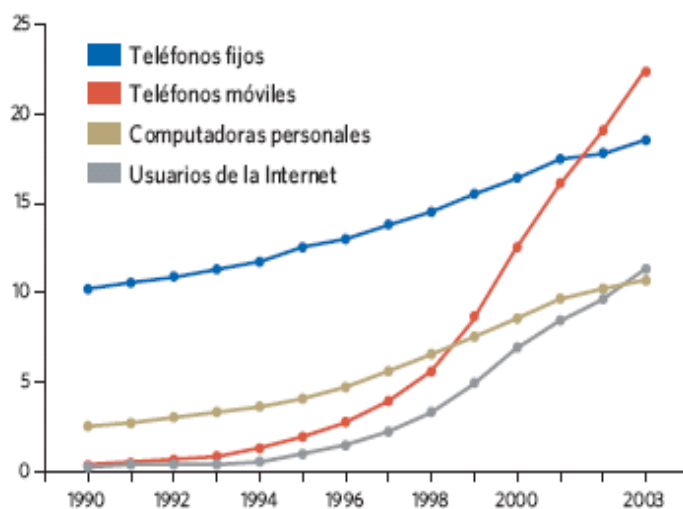
Gráfico 3 – Redução das Barreiras Comerciais aos Principais Produtos Exportados Pelos Países em Desenvolvimento.



Fonte: Nações Unidas (2005)

O fator tecnologia, parece sedimentar-se como o elemento central da competitividade apregoada pela globalização. É importante notar que os fluxos de tecnologia são normalmente traduzidos no desenvolvimento de máquinas e equipamentos, desenvolvidos nos países mais ricos, e importados por países em desenvolvimento. Dados da ONU apontam que há uma tendência positiva na utilização de tecnologias de comunicação, especialmente da telefonia móvel e do acesso à internet, como se observa no gráfico abaixo.

Gráfico 4 - Utilização Percentual de Tecnologias de Comunicação



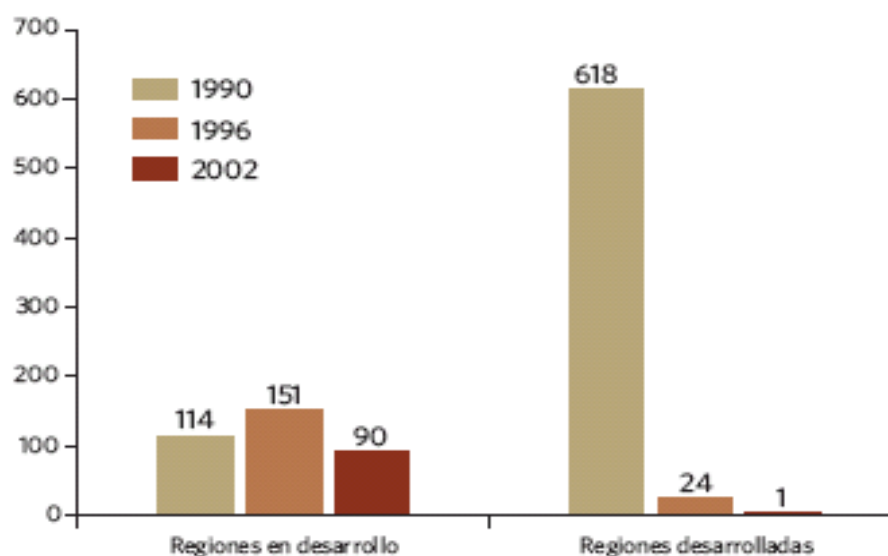
Fonte: Nações Unidas (2005)

Paralelamente acompanham este tipo de fluxo tecnológico, a transferência de conhecimentos e as inovações organizacionais e de gestão.

A análise do contexto internacional revela, ainda, o crescente debate e ênfase dada às questões de ordem ecológica, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano e responsabilidade social. No que tange aos aspectos de ecologia e desenvolvimento sustentável, enfatiza-se a preocupação com as questões ambientais, a utilização de matérias-primas ecologicamente corretas e a busca de soluções para o tratamento de resíduos e outras questões ambientais, biotecnologia e manipulação genética.

A poluição do ar por produtos que prejudicam a camada de ozônio diminuiu drasticamente nos últimos anos, sobretudo nos países desenvolvidos, que são os maiores poluidores. Segundo dados das Nações Unidas, espera-se que haja completa recuperação da camada de ozônio em 50 anos. A redução dos índices de emissão de gases poluentes derivou de uma cooperação mundial sem precedentes. Isso mostra que quando há vontade política e consenso acerca do problema a ser enfrentado pode-se alcançar grandes progressos.

Gráfico 5 – Emissão de Gases que Agridem a Camada de Ozônio.



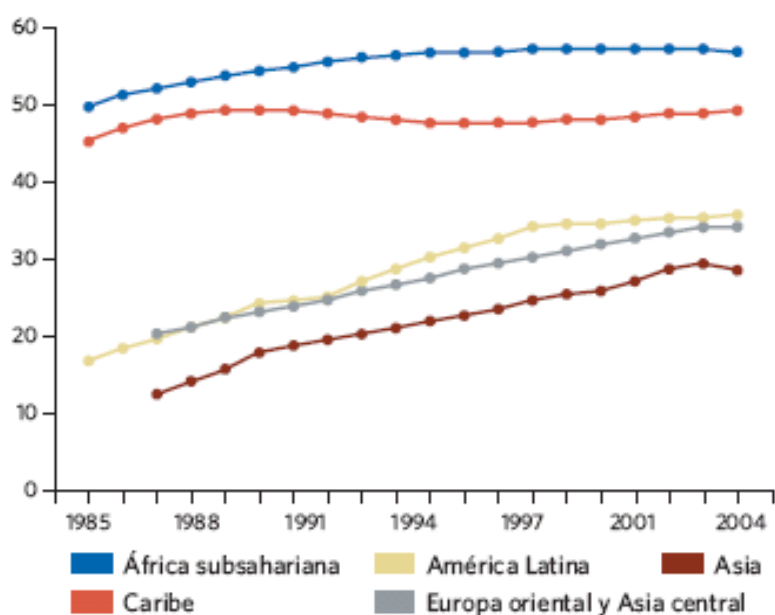
Fonte: Nações Unidas (2005)

No plano da responsabilidade social e do desenvolvimento humano destacam-se a disparidade social entre os países, a necessidade de equilíbrio no que diz respeito à distribuição de renda, ampliação e melhores condições de vida para as populações carentes, o acesso à educação, bem como preocupações relacionadas à saúde da população mundial.

A respeito dos problemas de saúde pública, destacam-se algumas doenças e epidemias recentes como a SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave), a AIDS (Síndrome da Imuno Deficiência Adquirida), os diversos tipos de câncer e as doenças relacionadas à obesidade e ao uso do tabaco. Embora as pesquisas estejam avançando, ainda não detiveram o desenvolvimento da AIDS. A proporção de adolescentes e jovens infectados pela doença é a que mais tem aumentado nos últimos 20 anos.

A quebra de patentes internacionais de remédios contra a AIDS é um tema que tem gerado controvérsias. A adoção de remédios genéricos tem sido adotada em países em desenvolvimento, contudo o preço dos medicamentos ainda é inacessível a uma grande parte da população mundial, especialmente nos países mais pobres da África.

Gráfico 6 – Proporção de Adultos Entre 15 e 49 Anos Infectados pelo Vírus da AIDS



Fonte: Nações unidas (2005)

4.1.3 O setor alimentício no contexto internacional

Dados das Nações Unidas (2005) apontam que a população mundial tem crescido num ritmo significativamente mais lento que nas últimas décadas. Além disto, projeções indicam que nos próximos 30 anos, em diversos países industrializados, a população deverá diminuir em termos absolutos. Crescimentos populacionais efetivos, ainda que não superiores a 1% ou 2% ao ano, deverão ser verificados em países da América Latina, África e Oriente Médio (WETO, 2003). Em 1950, o mundo tinha 2,5 bilhões de habitantes (GASPARI, 2002). A ONU prevê que a população mundial, atualmente cerca de 6,1 bilhões, estará ao redor de 8,9 bilhões em 2050 e cerca de 10,5 bilhões em 2100. Esse crescimento estará concentrado em oito países: Índia, Paquistão, China, Nigéria, Congo, Bangladesh, Eritreia e Indonésia, com a Índia superando a China em número de habitantes ao redor de 2025 e atingindo em 2050 1,5 bilhão de habitantes, tornando-se país o mais povoado. Cabe lembrar que as previsões da ONU nessa área têm sido acuradas: em 1958 a organização previa que no ano de 2000, quando atingimos 6 bilhões, a população estaria em 6,3 bilhões - um erro muito pequeno para fins de planejamento.

Sob estas considerações, autores destacam que o volume de alimentos consumidos no mundo deverá crescer em ritmo menor e mais lento (SLINGELANDT, 2003; KINSEY,

2003). As pressões relacionadas ao menor crescimento do consumo de alimentos, fazem com que toda a cadeia de produção e logística de alimentos esteja cada vez mais à mercê das demandas e mudanças no comportamento do consumidor, isto tanto no que diz respeito ao que será produzido, quanto a quando e como será entregue.

Diversos artigos têm discutido as significativas mudanças no comportamento de consumo de alimentos, bem como nos aspectos sociais e culturais que a ele se relacionam. Aponta-se que, embora as escolhas e gostos dos consumidores sejam significativamente variadas e distintas no foco local, cada vez mais estes se têm tornado similares no foco global ou seja, no plano mundial cada vez mais as pessoas têm gostos similares para sorvete, pizza, sanduíche, cerveja, entre outros. Outra constatação, diz respeito ao fato de que as pessoas, principalmente nos países desenvolvidos, estão gastando menos em produtos alimentares e mais em produtos não alimentares tais como lazer e viagens. Estas pressões acabam ampliando no plano internacional os níveis de exigência no consumo de alimentos uma vez que os consumidores procuram valor (qualidade a preços baixos), conveniência e revendedores líderes na indústria varejista (KINSEY, 2003).

Internacionalmente os consumidores passaram a se preocupar mais com a segurança alimentar, saúde, impactos ambientais (ecológicos) e sociais da produção de alimentos, o desenvolvimento sustentável e os recursos naturais. Em última análise, estes aspectos deixam de ser meramente participantes do processo de compra para assumir posição determinante na escolha dos consumidores. Entre tais elementos, a segurança alimentar e as questões relacionadas à saúde são elevados a posições de significativo destaque.

Os conflitos geopolíticos desencadeados no início do século XXI e as possibilidades de bio-terrorismo ampliaram a atenção dos consumidores e agências públicas para a importância da segurança alimentar. Da mesma forma, ampliou-se nesta pauta (segurança alimentar) o debate relacionado à alteração genética nos alimentos. Nas áreas de saúde e saúde pública, durante todo o século XX, os países industrializados experimentaram uma transição nas principais doenças, das agudas formas de infecção, como a tuberculose, para doenças crônicas, como as do coração. Segundo a Organização Mundial de Saúde (ECK, 2003), consideráveis evidências apontam que uma das principais causas de doenças e mortes no mundo possuem estreitas relações com a indústria de alimentos e a dieta das pessoas. Entre os principais fatores de risco relacionados destacam-se: alta ingestão de sal, açúcar e gorduras saturadas; e a baixa ingestão de frutas, vegetais e fibras. Segundo Haddad (2003) atuam como forças motrizes destas alterações na dieta alimentar das pessoas: o aumento de renda, as

mudanças nos preços relativos em virtude da tecnologia, a abertura comercial, as mudanças nos mecanismos de distribuição de alimentos, as mudanças socioeconômicas e as atividades relacionadas com a urbanização.

Doenças relacionadas à má alimentação têm-se tornado de tal forma graves, que alguns artigos relacionam problemas relacionados à alimentação, como no caso a obesidade, como substituto às doenças advindas do uso do tabaco (PARLOFF, 2003). Estatísticas apresentadas pelo Centro de Controle de Doenças apontam que os Estados Unidos se tornarão, a partir de 2010, um país onde mais da metade da população adulta será obesa e viverá menos que seus pais, sendo a obesidade já considerada uma epidemia.

A expansão do entendimento sobre a importância da nutrição na prevenção das principais doenças crônicas nas pessoas adultas tem mobilizado consumidores, agências públicas e organizações não governamentais, no sentido de desenvolver recomendações políticas corporativas e governamentais para controlar práticas de *marketing* que estimulam o consumo de alimentos/nutrientes ligados às doenças crônicas da sociedade contemporânea. Nesta direção, ampliam-se também as pressões para prover os consumidores com mais e melhores informações nas etiquetas e propagandas de alimentos.

Considerando o plano econômico, a liberalização do comércio e a integração das economias nas últimas décadas, parece ter atuado como principal fator da crescente concentração de mercados no planeta. Para Sutton (2003), a maior concentração de mercados normalmente acaba por desembocar em competição de preços uma vez que coloca frente à frente empresas anteriormente isoladas. Especificamente no setor alimentício, a concentração de mercados, diminuiu a importância da sazonalidade e origem dos produtos, e por outro lado ampliou a importância das características físicas do produto, sua marca, e os custos de transporte (KINSEY, 2003; SUTTON, 2003).

Privilegia-se a diversificação e diferenciação uma vez que não há respostas genéricas, sendo cada mercado diferente e demandando adaptações tanto regionais quanto para grupos de produtos. Diante destas mudanças e alterações no contexto internacional das indústrias de alimentos, qual a lógica de ação desempenhada pelas organizações de que efetivamente atuam ou têm por referência o contexto internacional? De modo geral, as organizações sob referência ambiental no contexto internacional, em face do aumento da concorrência e das decrescentes margens de lucro têm privilegiado a realização de ações como fusões e aquisições no propósito primário de aumentar preços e margens via redução de

competidores (SUTTON, 2003). O setor alimentício, em toda a sua cadeia, desde a produção até o varejo, passou a experimentar durante toda a década de 90, uma crescente oligopolização dos mercados via extensivo número de fusões, aquisições e *joint ventures*. Em outras palavras, esta parece ser também a principal característica da internacionalização das empresas que atuam ou efetivamente se referenciam neste contexto.

Apesar do grande número de fusões e aquisições no setor alimentício na última década do século XX, percebeu-se uma significativa tendência para que tais movimentos resultem mais em aspectos qualitativos que unicamente no aumento quantitativo das organizações. Neste sentido, o principal objetivo destes movimentos tem sido ampliar ou alcançar eficiência e redução de custos através da obtenção de sinergias, novas oportunidades de mercado e aquisição de marcas. Paralelamente, a administração destas organizações tem deixado de preocupar-se exclusivamente com o portfólio produto x mercado, para perceber o papel específico da organização na cadeia alimentar. Ampliam-se assim as ações de colaboração e entrelaçamento entre as companhias e seus fornecedores, concorrentes e empresas correlatas.

Como resposta às mudanças no comportamento de consumo e às maiores preocupações quanto à saúde, segurança alimentar e responsabilidade ecológica demandadas no plano internacional, verificam-se tendências para a maior valorização de produtos de origem orgânica, produtos com menores taxas de gorduras e calorias, higienização, investimentos em produtos não geneticamente transformados, menor utilização de hormônios e antibióticos que aumentam a produção de matérias-primas, importância para a preservação da biodiversidade, embalagens recicláveis, desenvolvimento sustentável e minimização do uso de produtos químicos.

No plano mercadológico, as principais preocupações das organizações reportadas nos artigos analisados focalizam os investimentos para a construção de marcas fortes a fim de garantir e agregar valor ao produto. A ascensão do uso de marcas próprias pelas grandes cadeias varejistas de alimentos, faz com que as marcas dos produtos se constituam num dos fatores determinantes para a diferenciação. Como resultado das políticas de valorização das marcas dos produtos e o desenvolvimento de marcas globais, verifica-se o significativo escalonamento dos esforços de publicidade e promoção os quais, muitas vezes, acabam espremendo algumas marcas nacionais, até então protegidas, em favor de um limitado número de sobreviventes globais (SUTTON, 2003).

Internacionalmente as indústrias alimentícias têm valorizado também a modernidade, expressa principalmente na crescente utilização de tecnologias computacionais, de telecomunicação e robótica. Segundo Corney (2002), os computadores revolucionaram a indústria de alimentos na medida em que são utilizados tanto no *design*, na produção quanto no *marketing* de produtos alimentícios. Huda e Chung, (2002) afirmam que o elo tecnológico completa-se com a utilização da robótica no sentido de garantir automação e agilidade aos processos produtivos. Sob orientação internacional é importante notar que a tecnologia exerce papel fundamental uma vez que atua genericamente nas estratégias de produto, sistema de produção e racionalização de custos. A qualidade tanto dos produtos quanto de processos apresenta-se como fator de constante preocupação entre as organizações neste nível de análise ambiental, além de se constituir em elemento imprescindível para participação no mercado. Esta preocupação tende a estender-se para a organização como um todo, sendo relacionada tanto ao uso de técnicas de gestão modernas como o *just-in-time* (HE; HAYYA,2002), como à busca pela normalização e alcance de padrões de qualidade expressos através de certificações internacionais como a dos padrões de qualidade ISO 9000 (GRIGG; MCALIDEN, 2001). Faz-se importante ressaltar que os padrões de controle de qualidade são também estendidos aos fornecedores destas organizações, sobre os quais recaem altos níveis de exigência.

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos são vistos como atividade relevante para a consolidação das posições de mercado, sendo que normalmente estes esforços são compartilhados com fornecedores, universidades e institutos de pesquisa, e sobretudo reforçam o caráter de cooperação destas organizações. Além disto, expressa a característica inovativa destas organizações a experimentação de novas formas de propriedade, estilos gerenciais e formas contratuais (KINSEY, 2003).

Na próxima seção esboça-se o contexto nacional de modo geral e em seguida continua-se a análise da indústria alimentícia. Parte-se da contextualização econômica desde a última década do século passado, até as discussões referentes aos dados mais recentes da indústria alimentícia nacional.

4.2 CONTEXTO NACIONAL

Os últimos dez anos trouxeram mudanças profundas em todos os setores do país. A análise da evolução econômica aponta que as medidas econômicas inseridas através do Plano Real propiciaram a contenção da inflação e conseqüentemente o estabelecimento de bases que sustentassem o crescimento do país.

As mudanças na condução política e econômica do país na primeira metade dos anos 90 promoveram significativas transformações no contexto ambiental nacional. Observam Pinheiro, Giambiagi e Gostkorzewicz (1999) que a situação macroeconômica do país que, nos primeiros anos da década de 90, se caracterizava por inflação elevada e crescente, *déficit* fiscal, taxa de câmbio desvalorizada e situação externa folgada, em 1995, se caracterizou por inflação baixa e declinante, contas públicas desequilibradas, taxa de câmbio apreciada e rápida deterioração do resultado da conta corrente.

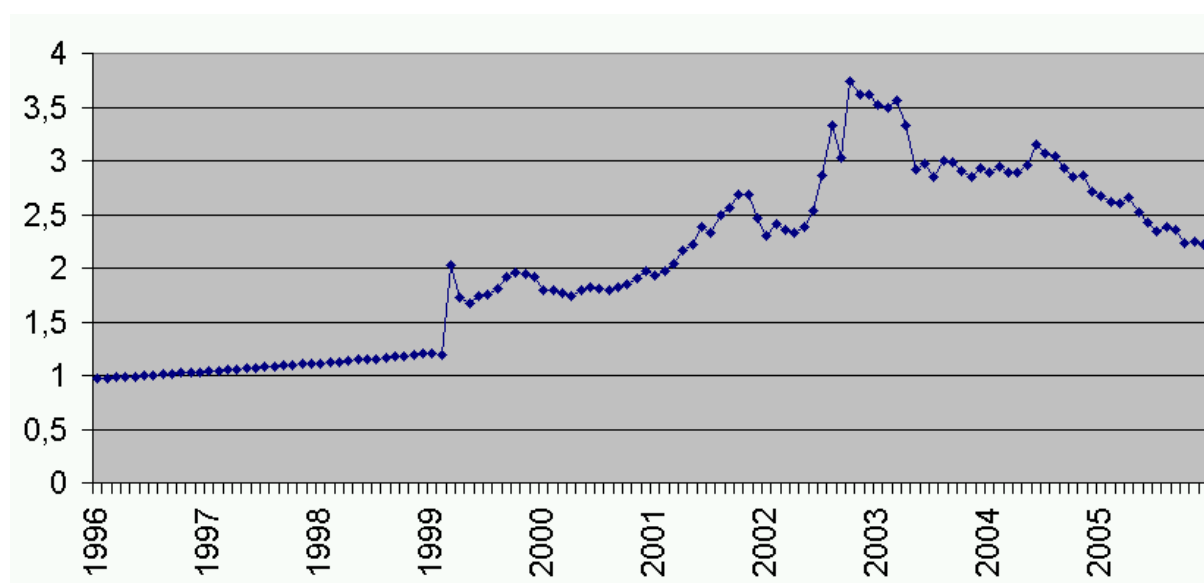
A abertura comercial verificada no país, atrelada à valorização cambial do real frente ao dólar favoreceu o rápido crescimento das importações que, já em 1995, foram maiores que as exportações. Da mesma forma, o *déficit* público aumentou substancialmente para níveis superiores aos dos anos de inflação alta (BATISTA JUNIOR, 1999). O crescimento médio de 5,4% ao ano da economia no biênio 1993-1994, caiu para uma média anual de 3,6% em 1995-1997 e para quase zero em 1998 (PINHEIRO, GIAMBIAGI; GOSTKORZEWICZ, 1999). Neste contexto, a combinação de câmbio valorizado e juros altos acabou por lançar a economia brasileira numa trajetória de crescimento ínfimo (BELLUZZO, 1999).

A despeito da política macroeconômica, o nível de atividade da indústria esteve sujeito a fortes oscilações, associado principalmente às mudanças bruscas na taxa de juros. Mesmo que os primeiros meses de 1995 tenham registrado um significativo crescimento do nível de atividade econômica (PASTORE; PINOTTI, 1996), em março do mesmo ano, ocorre uma reversão neste processo. Observa Coutinho (1997) que o período pós-Real foi acometido por uma tendência desindustrializante relacionada aos seguintes fatores: i) a redução do valor agregado em todas as cadeias industriais complexas, face ao aumento do uso de componentes e matérias-primas importadas; ii) perda de espaço para produtos importados na oferta doméstica de produtos finais; e iii) a substituição da produção pela importação em determinados segmentos de bens de capital, informática, componentes, entre outros. Criticando o modelo de estabilização acompanhado do rápido crescimento do passivo externo da economia, Belluzzo (1999, p. 89) observa que, ao contrário do processo de endividamento dos anos 60 e 70, que financiou projetos destinados a substituir importações, “a nova etapa de dependência do financiamento externo aumentou consideravelmente a vulnerabilidade da economia brasileira a um choque externo”. Esta fragilidade foi sentida tão logo se estabeleceram as crises financeiras na Ásia, em 1997, e na Rússia, em 1998.

As crises financeiras de 1997 e 1998 encontraram o programa de estabilização brasileiro com fundamentos bastante frágeis, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio

orçamentário e ao balanço de pagamentos. Fugas de capitais produziram rápida perda de reservas. A âncora cambial, defendida por sucessivas elevações das taxas de juros, teve como custo a desaceleração do crescimento econômico, aumento do desemprego e deterioração das finanças públicas (RIGOLON; GIAMBIAGI, 1999). Em dezembro de 1998, o Brasil formalizou Acordo com o Fundo Monetário Internacional – FMI –, em troca de socorro financeiro.

Gráfico 7 – Variação Cambial R\$ x US\$ - Jan 1996 – Dez 2005

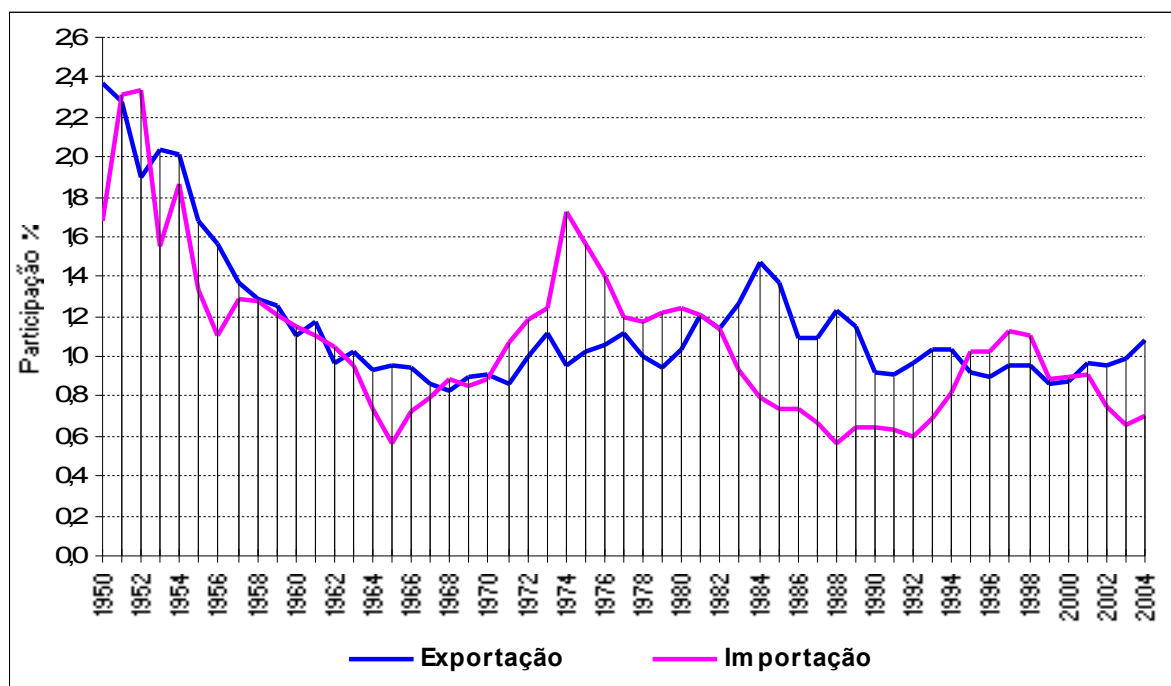


Fonte: Banco Central do Brasil (2005).

Em janeiro de 1999, novos ataques especulativos ao Real forçaram a desvalorização do Real e a opção pelo regime de livre flutuação cambial e, em junho do mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional – CMN – estabeleceu metas e intervalos de tolerância para a inflação como nova diretriz para a política monetária. Gradativamente o quadro de forte instabilidade econômica no país foi se alterando.

Em 2000, face à redução nas taxas de juros, já se notava pequena expansão da produção industrial e das exportações, dando sinais de reaquecimento econômico. Com as importações em baixa e as exportações em alta, a tendência que se confirmou nos anos seguintes foi de *superávit* na balança comercial brasileira, conforme se observa nos gráficos 08 e 09.

Gráfico 8 - Evolução das Exportações Brasileiras 1950 - 2004



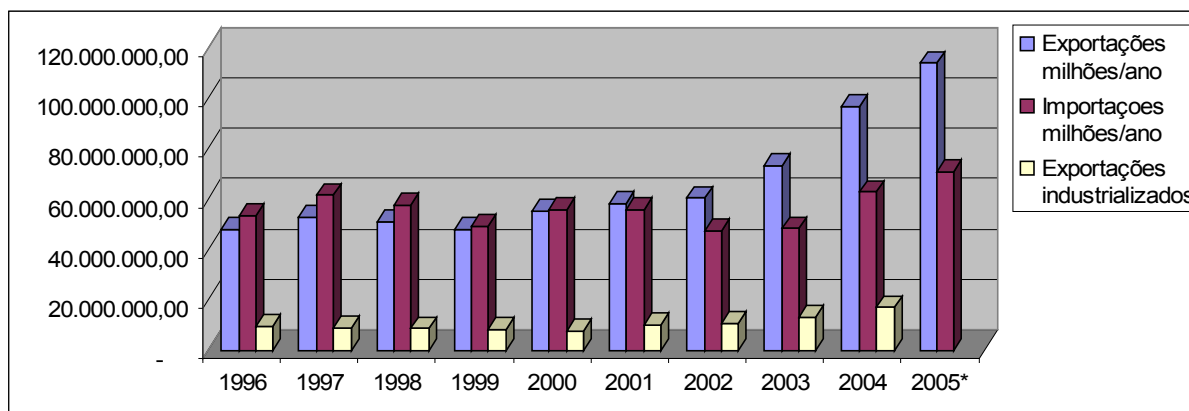
Fonte: SECEX (2005a)

A abertura comercial no início dos anos 90 e a conseguinte ampliação do volume de importações ampliaram também as preocupações com os consecutivos *déficit* na balança comercial a partir de 1995. Simultaneamente as exportações assumiram papel ainda mais importante na pauta governamental, passando a serem vistas como saída estratégica para o país e empresas. Em 2001, as exportações ultrapassam as importações após seis anos de consecutivos *déficit* na balança comercial. O gráfico 01 demonstra que nesse período o real estava no meio de um processo de desvalorização que culminaria em 2002 como dólar a quase R\$4,00. A desvalorização do real frente ao dólar propicia uma maior competitividade da indústria nacional no mercado externo, fato que provavelmente influenciou o incremento das exportações.

Como pode ser visto no gráfico 02 esta tendência permaneceu nos anos posteriores resultando em sucessivos *superávits* na balança comercial. Embora se observe uma tendência de valorização da moeda brasileira diante do dólar desde Novembro de 2002, as exportações continuam com tendência positiva. Considerando que a valorização da moeda interna não incentiva a exportação, pode-se especular que as organizações brasileiras caminham no sentido de se adequar à dinâmica dos negócios internacionais, estabelecendo estratégias que possibilitem as operações no mercado externo mesmo sob condições não ideais.

A evolução das exportações brasileiras tem sido também resultado do sistemático investimento do governo federal através do PEE (Programa Especial de Exportação).. Entre 1994 e 2004 os investimentos brasileiros no mercado internacional saltaram de US\$ 700 milhões para US\$ 9,5 bilhões. Um crescimento de 1.357%. (APEX, 2005).

Gráfico 9 – Evolução das Exportações Brasileiras 1996 - 2005



Fonte: SECEX (2005a)

(*) Resultado parcial até terceira semana de Dezembro

Em 2005 o acordo de Livre Comércio estabeleceu a integração da América do Sul. O Acordo de Livre Comércio entre países do Mercosul e da Comunidade Andina, constitui avanço substancial no processo de aproximação entre os países sul-americanos, porque cria mecanismo privilegiado para o comércio regional, com impacto imediato para o empresariado e consumidores. O Brasil internalizou o Acordo com a Publicação no Diário Oficial da União de 02/fevereiro/2005 do Decreto N° 5.361/05, que efetiva o Acordo de Livre Comércio entre o Mercosul e Colômbia, Equador e Venezuela, Estados partes da Comunidade Andina. O acordo foi assinado em outubro de 2004, no Uruguai, por ocasião da 13ª Reunião do Conselho de Ministro da Associação Latino-Americana de Desenvolvimento e Integração (ALADI), e prevê o aprimoramento da zona de livre comércio para aprofundamento da integração econômica, social e institucional, considera-se principalmente o caráter de complementaridade das cadeias produtivas e o aumento da competitividade das produções do Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia e Venezuela.

Em breve, também o Suriname e a Guiana, devem se integrar ao grupo, com presença integral dos países do Continente Latino-Americano. As negociações para isso vão acontecer no âmbito de um acordo de livre comércio também com o Caribe. O acordo entre Mercosul e Comunidade Andina dá prioridade também à integração física, energética e de comunicações; estimula as políticas de desenvolvimento rural e alimentar; fomenta a

cooperação tecnológica, científica e cultural; e preconiza a crescente integração entre empresas e sociedade civil na dinâmica de integração regional. (SECEX, 2005b)

Apesar dos satisfatórios resultados das exportações, os primeiros anos do século XXI não apresentam crescimentos significativos na atividade econômica brasileira. A economia brasileira volta a vivenciar situações de instabilidade e redução no ritmo de crescimento. Embora as perspectivas fossem de uma trajetória de crescimento, eventos adversos no setor externo, como desaceleração da economia mundial, crise argentina, conflitos geopolíticos, associados a problemas internos, como a crise no setor elétrico e o aumento nas taxas de juros, acabaram invertendo esta perspectiva e condicionando a evolução da economia brasileira nos anos posteriores. Entretanto, apesar do fraco desempenho econômico, não se observa queda da atividade econômica no período na intensidade em que inicialmente se havia preconizado.

Segundo a análise da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL, 2005) o controle da inflação pelo governo impediu um melhor desempenho da economia brasileira em 2005. O estudo aponta um crescimento da economia brasileira de 2,5%, o que representa cerca da metade do crescimento de 2004 que foi de 4,9%.

O relatório do organismo das Nações Unidas (CEPAL, 2005) avalia que, com as medidas para o controle de preços, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor em seu conceito mais amplo (IPCA), usado como referência para a meta de inflação, fechou o ano com uma variação de 6,2%, contra os 7,6% em 2004 e os 9,3% de 2003. Apesar da queda da inflação em relação aos anos passados, o IPCA, com base nesta perspectiva, fechará o ano acima do patamar almejado pelo Banco Central, de 5,1%, mas ainda dentro da meta de 4,5%, com margem de tolerância de 2,5 pontos percentuais para cima e para baixo. O relatório aponta uma perspectiva de moderada aceleração da atividade, com um aumento de 3% no PIB. Neste ano, o salário médio real caiu 0,8%, e a taxa de câmbio piorou 17,8%, mas o desemprego recuou para 9,9%, dos 11,5% de 2004 (CEPAL, 2005).

De modo geral, as transformações no ambiente macroeconômico brasileiro nos últimos anos são significativas e ampliaram as condições de incerteza no contexto ambiental nacional. O interesse internacional pelo mercado brasileiro aumentou desde o início dos anos 90, com a abertura comercial. Os investimentos estrangeiros diretos foram crescentes durante toda a década de 90, promovendo significativas alterações no sistema industrial do país e expressas principalmente na ampliação do número de fusões e aquisições de empresas no

país. Da mesma forma, foi crescente no período a integração e aproximação comercial entre o Brasil e seus países vizinhos, principalmente aqueles que com ele formam o Mercosul. As condições de desenvolvimento e sobrevivência para diversos setores industriais presentes no país foram alteradas. O acirramento da concorrência e a maior inserção do Brasil no comércio mundial evidenciaram a necessidade de adequação organizacional face ao escalonamento dos padrões de produtividade, qualidade e tecnologia compatíveis com o nível internacional de competição. No último dia 13 de dezembro, o Brasil anunciou o pagamento total de toda sua dívida com o FMI, uma quantia de 15,5 bilhões. Esse fato também consta do relatório da CEPAL (2005) e ilustra a condição estável em que se encontra a economia brasileira.

Na seção seguinte aborda-se o contexto nacional da indústria alimentícia. Evidencia-se os aspectos gerais e as especificidades deste setor.

4.2.3 O setor alimentício no contexto nacional

O contexto nacional das indústrias de alimentos nos anos 90 foi marcado pela aceleração do processo de concentração econômica, caracterizado principalmente por fusões, parcerias e incorporações, bem como, pela saída do mercado dos menos eficientes e mais endividados (FAVARET FILHO; PAULA, 2003). Em 1993, após as crises dos primeiros anos da década de 90, a indústria alimentícia voltou a crescer substancialmente (SATO, 1997). As exportações, de 1990 a 1996 cresceram 71% e consolidaram o mercado externo como alternativa para o destino da produção (GUARIDO FILHO, 2000). A ampliação da renda real dos consumidores com a estabilização econômica, a partir de 1994, favoreceu a expansão do consumo de produtos de maior valor agregado. Em apenas 30 meses de estabilização a indústria de alimentação cresceu 15,4% na produção física (ABIA, 1999). Entre 1994 e 2001, o consumo de alguns produtos alimentícios chegou a crescer mais de 70%, é o caso do frango (75,3%) e do iogurte (72,7%) (ABIA, 2005). Em outras palavras, as mudanças econômicas no país produziram significativas alterações no padrão de alimentação do consumidor.

Ilustrando tais alterações, FARINA (2003) observa que o percentual de gastos familiares com alimentação fora de casa aumentou cerca de 80%. A expansão do consumo deu início a um novo ciclo de investimentos nas indústrias de alimentos, tendo por foco a substituição de máquinas e equipamentos para a modernização das fábricas (FAVARET FILHO; PAULA, 2003). Além disso, empresas estrangeiras ampliaram seus interesses sobre o mercado brasileiro, disponível face à abertura comercial e atraente diante de suas dimensões e oportunidades. O volume de fusões e aquisições no setor de alimentos cresceu muito nos anos

90 e promoveu uma substancial concentração econômica no setor. Dados do BNDES (1999) indicam que o setor de alimentos, bebidas e fumo lideraram o número de fusões e aquisições entre 1992 e 1998, respondendo por 13% do total efetivado. O século XXI iniciou-se com a indústria de alimentos crescendo 8,1% em janeiro de 2000 (CAPOZOLI, 2000). O preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras foi reduzido em cerca de 20% desde 1994 (BARROS, RIZZIERI e PICCHETTI, 2001). Consistente com a redução dos preços, as margens de lucro no setor também têm-se mostrado declinantes (FARINA e NUNES, 2003). Por outro lado, a balança comercial do agronegócio brasileiro é a única a se manter superavitária durante toda a década de 1990, apresentando *superavit* crescente no período 1994-2000 (JANK e NASSAR, 2000).

Observam Farina e Nunes (2003), que a adaptação das firmas inseridas nas diversas cadeias agroalimentares ao novo ambiente competitivo significou a adoção de um conjunto amplo de medidas destinadas a melhorar a gestão, reduzir custos e elevar a produtividade dos fatores. Wedkin e Castro (1999) dão significativa importância aos ganhos de eficiência em que, diante da restrição fiscal e da abertura comercial, a solução principal consistiu em diminuir os custos de produção e distribuição para ampliar a oferta e deslocar os concorrentes internacionais.

Ao contrário de outros setores da indústria de transformação, verifica-se que a indústria de alimentos no Brasil tem se desenvolvido num ritmo de crescimento até certo ponto constante, fato este que tem garantido certa segurança e estabilidade para o mesmo, apesar dos níveis de incerteza do contexto ambiental geral. A taxa de crescimento anual das indústrias de alimentação no Brasil nos últimos anos não sofreu bruscas alterações com relação a sua taxa histórica de crescimento. Entre 1963 e 1998 o setor cresceu em média 4% ao ano (ABIA, 1999).

Dados do BNDES (2005) indicam que o setor de alimentos foi responsável por mais de 20% do desembolso para investimento fixo na indústria de transformação entre Janeiro e Outubro de 2005, conforme se vê na tabela 01.

Tabela 1 - Desembolsos do BNDES para Investimento Fixo

Tabela Desembolso do BNDES para Investimento Fixo – Indústria de Transformação Acumulado de Janeiro a Outubro - R\$ Milhões			
Setores	Jan-Out 2004	Jan-Out 2005	Participação 2005
Produto Alimentício e Bebida	909	1.222	21,7%
Metalurgia Básica	497	934	18,6%
Celulose e Papel	698	835	14,8%
Produto Químico	317	630	11,2%
Veículo Automotor	162	437	7,8%
Artigo de Borracha e Plástico	183	253	4,5%
Máquina e Equipamento	167	221	3,9%
Produto de Metal	168	207	3,7%
Máq. Aparelho e Material Elétrico	60	151	2,7%
Outros Equip. Transporte	4	136	2,4%
Produto Mineral Não Metálico	188	126	2,2%
Refino Petróleo, Coque e Álcool	66	116	2,1%
Produto de Madeira	77	115	2,0%
Produto Têxtil	119	82	1,4%
Móvel e Indústrias Diversas	67	77	1,4%
Outros	101	89	1,6%
Indústria de Transformação	3.784	5.633	100,0%

Fonte: BNDES (2005)

Considerando que o crescimento populacional constitui um dos principais determinantes do crescimento da indústria de alimentos, no Brasil, aponta-se que este índice tem contribuído para garantir estabilidade e segurança ao setor, além é claro, dos movimentos de urbanização e expansão da renda na última década (VIGLIO, 1996).

Outra característica peculiar ao setor é que, apesar das turbulências e crises no contexto macroeconômico, a indústria alimentícia parece sofrer menos com as ameaças externas, flutuações cíclicas e incertezas da economia. Segundo Carmo (1996) a inelasticidade que geralmente acompanha os produtos alimentícios, resguarda o setor de oscilações bruscas, garantindo bom desempenho mesmo em situações de crise.

Por outro lado, embora a indústria de alimentos apresente índices de estabilidade de crescimento relativamente constantes, isto não significa que o setor esteja alheio às alterações do cenário econômico e seus efeitos sobre as empresas (GUARIDO FILHO, 2000). Tal como apontam Farina Nunes (2003), as dificuldades enfrentadas e os custos dos ajustes deixam entrever que muitas empresas não conseguiram se manter no novo ambiente competitivo.

O contexto ambiental nacional das indústrias de alimentos tem se tornado substancialmente mais heterogêneo, especialmente quando consideradas as mudanças no consumo de alimentos na última década. O aumento na demanda por produtos de maior valor agregado e complexidade, em composição com os novos hábitos de alimentação,

intensificaram as pressões por ampliação e diversificação na gama de produtos ofertados (PAULA, 1997; TROCCOLI, 1996). Ghezan (1997) observa que há crescente heterogeneidade quanto ao atendimento das necessidades de consumo e diferenciação de produtos e estratégias de mercado segundo níveis de renda. Da mesma forma o crescimento da população jovem, com hábitos urbanos, e o aumento de famílias menores fomentam a segmentação do mercado e a diversificação de produtos no mercado.

Ampliou-se a demanda por alimentos em porções individualizadas, congelados, prontos e semi-prontos. Além disto, os consumidores têm-se tornado mais exigentes quanto a aspectos dietéticos e nutricionais. Em outras palavras, observa-se que o consumidor passou a ter papel muito mais incisivo no grau de influência para a indústria de alimentos nacional; entretanto, ainda menor que os observados no contexto internacional. No caso, preocupações relativas a fatores como produtividade e redução de custos para garantir preço baixo e lucratividade ainda parecem ser dominantes na indústria brasileira.

O escalonamento da concentração econômica na indústria de alimentos na última década, seguindo as tendências mundiais, ampliou a necessidade de coordenação no setor e a conexão entre as empresas da cadeia produtiva. Neste sentido ampliaram-se as pressões por maior articulação e relacionamento entre fornecedores, indústrias e centros de distribuição. Considerando que a base da cadeia de produção de alimentos está na agricultura e no manuseio de recursos perecíveis, um contínuo fluxo de abastecimento com a mínima formação de estoques é demandada em toda a cadeia (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Segundo Viglio (1996), o padrão de relacionamento entre os elementos da cadeia de produção alimentícia tende a cada vez mais privilegiar a formação de parcerias. Da mesma forma, Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) sugerem que esta é provavelmente uma das tendências mais fortes no contexto das indústrias alimentícias.

No que tange aos aspectos tecnológicos, nacionalmente o setor caracteriza-se por promover um desenvolvimento muito mais adaptativo do que inventivo. Segundo Carmo (1996), o índice de atualização tecnológica do setor apresenta-se como sendo 60% daquele observado nos países desenvolvidos e revelam que a maior parte da tecnologia é importada desses países. Ao referir-se à tecnologia, o debate no contexto nacional preponderantemente direciona-se à modernização de máquinas e equipamentos para seguir normas internacionais, aumentar a produtividade, enfrentar a concorrência local e internacional e baixar custos (ABIA, 2005).

A crescente competitividade no contexto nacional ampliou as demandas por qualidade; todavia, observam Toledo, Batalha e Amaral (2000, p. 100) que “apesar de as empresas agroalimentares brasileiras reconhecerem a importância da inspeção e da padronização dos processos, pouco compreendem ou exploram a gestão da qualidade de maneira estratégica”. Entre os aspectos que afetam a dependência das organizações ao ambiente, fatores determinantes para diversas indústrias, como recursos humanos e matéria prima, não parecem constituir fatores de restrição operacional à indústria alimentícia brasileira (Machado-da-Silva; Guarido Filho, 2001; Cochia; Machado-da-Silva, 2004). Especificamente, a abundância e a proximidade dos recursos naturais indispensáveis à indústria de alimentos, constitui-se em uma das principais vantagens comparativas do país. Também o mercado consumidor, abundante e amplo, muitas vezes é apontado como justificativa para o não interesse de internacionalização de diversas empresas do setor. Por outro lado, as indústrias de alimentação são substancialmente dependentes de recursos financeiros (ABIA, 1999). Fatores como: taxa de juros, carga tributária e incentivos governamentais, recebem atenção especial neste contexto.

De acordo com dados do IBGE (2005) o Brasil é hoje um dos maiores produtores de alimento no mundo, entrando na lista dos maiores exportadores. No âmbito da agricultura, a estimativa de produção de soja é de 51 milhões de toneladas em 2005. Em 2004, o Brasil exportou cerca de US\$ 10 bilhões referentes ao complexo soja (grão, farelo e óleo). Com os dados obtidos em fevereiro, estima-se que a produção nacional da safra de cereais, leguminosas e oleaginosas (caroço de algodão, amendoim, arroz, feijão, mamona, milho, soja, aveia, centeio, cevada, girassol, sorgo, trigo e triticale), atinja um volume de grãos da ordem de 120,951 milhões de toneladas, superando em 1,57% a safra de 2004, que totalizou 119,085 milhões de toneladas. Em relação aos dados de janeiro de 2005, houve uma queda de 10,09%, quando foi estimada uma produção de 134,522 milhões de toneladas.

Segundo números da Pesquisa Conjuntural da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2005), a produção de alimentos cresceu 3,77% no acumulado até setembro e 4,2% nos últimos doze meses até setembro. As vendas reais, descontada a inflação, aumentaram 2,7% e 2,5%, respectivamente nos mesmos períodos. O baixo poder aquisitivo do brasileiro e o crescimento da economia, que esteve menor em 2005, são citados como fatores para queda na demanda pela associação. Além disso, a alta do real e dos juros também determinou o baixo crescimento das vendas reais da indústria de alimentos. A ABIA (2005) previa um faturamento de R\$ 185 bilhões no ano de 2005, 5,5% superior sobre o ano

de 2004. As exportações, entre janeiro e setembro de 2005, somaram 33,8 milhões de t, 11% a mais em relação ao mesmo período do ano anterior.

As características climáticas do Brasil que propiciam grande produção de alimentos e a qualidade tem sido apontadas como fator relevante do sucesso no mercado internacional. Atrelado a isso estão os programas de estímulo à exportação como o *Tast of Brazil* promovido ABIA e o apoio da Agência de Promoções de Exportação do Brasil (Apex). Este conjunto de ações permitiu, por exemplo, a liderança mundial do País nas exportações de carnes processadas, balas e caramelos. O mercado europeu foi o principal destino das mercadorias brasileiras (32,3%) seguido pelo Oriente Médio (13,3). A estimativa é de que em 2005 as exportações aumentem 25% (ABIA, 2005)

Segundo Seifert Jr. (2004) a inserção internacional das empresas com orientação nacional está muito mais vinculada aos incentivos governamentais e às vantagens de curto prazo que as operações comerciais internacionais porventura possam oferecer. No caso, as oportunidades comerciais no exterior são atendidas através das exportações, sem grandes esforços de adequação às especificações valorizadas internacionalmente. Na direção de entrada, a internacionalização tende a se expressar em termos de importações de máquinas e equipamentos para adequação tecnológica. Assim, mesmo que a taxa de câmbio valorizada nos últimos anos tenha favorecido a exportação, por vezes, é vista apenas como fator de restrição para a importação de tecnologia, máquinas e equipamentos. O autor aponta ainda que o contexto nacional privilegia a função e o papel do Estado na economia e no desempenho das indústrias. Neste sentido, defende-se uma estrutura de governança sobretudo mais liberal, baseada em uma política mais atenta ao risco de centralização excessiva no setor. Enfatiza-se a necessidade de ampliação dos mecanismos de crédito e financiamento enquanto incentivos à produção e geração de empregos, bem como políticas de fomento à exportação, programas de capacitação industrial, reformas estruturais que desonerem a produção e reduzam o 'custo Brasil'.

Assim, observa-se que as organizações com foco no contexto nacional apresentam-se muito mais dependentes do apoio e incentivos governamentais que as com foco internacional. O desempenho das indústrias é significativamente atrelado aos rumos e ações da política econômica. A fim de ressaltar as diferenças e evitar confusões entre os contextos de referência nacional e o internacional, GUARIDO FILHO (2000) aponta algumas diferenças básicas entre alguns valores que compõem a lógica de ação predominante em cada um destes contextos.

Quadro 6 – Valores na Indústria Alimentícia Nacional e Internacional

Valores	Contexto Nacional	Contexto Internacional
Competitividade	Vinculam-se às políticas públicas de produção Investimentos em infra-estrutura Elevação do consumo interno Reorganização da produção e da cadeia produtiva	Diretamente relacionada à reestruturação das empresas e na reorganização do relacionamento com os demais integrantes da cadeia produtiva
Qualidade / Preocupações ecológicas	Diferencial competitivo associado às demandas de consumo e, em grande parte, uma resposta às exigências legais Formas menos sofisticadas e voltadas basicamente para a inspeção e controle do processo	Fatores essenciais para a participação no mercado e normalmente expressa em certificações de padrão internacional
Produtividade	Redução de custos No que tange aos aspectos tecnológicos de modernização, estes são vistos sob uma perspectiva adaptativa, voltados principalmente para a diferenciação na linha de produtos Proteção contra o aumento da concorrência e à maior eficiência das instalações	Desenvolvimento de tecnologia e inovações Evolve a cadeia produtiva como um todo no sentido de melhorar custos e sistemas de produção fornecimento e distribuição
Cooperação / Parcerias	Práticas que se justificam face ao aumento da concorrência e necessárias para ganhos de escala e maior participação de mercado Enfatiza os esforços substanciais quando dirigidas a fornecedores	Estratégias de atuação global com a finalidade de fortalecer as indústrias e reduzir a concorrência
Capacitação gerencial	Enfoque é mais reativo Capacidade de se ajustar às oscilações de mercado, Adaptação e transferência de tecnologia	Valoriza-se a agilidade, a criatividade, a capacidade analítica e a proatividade na tomada de decisão, bem como a busca por oportunidades e ganhos via eficiência dos sistemas logísticos e adição de valor aos produtos

Fonte: elaborado a partir de Guarido Filho (2000)

A existência de diferentes valores em diferentes contextos ambientais tem sido discutida por Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p. 9). Segundo os autores “decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental”. Acredita-se que a adequação entre contexto ambiental de referência e o direcionamento estratégico da organização contribua para a efetividade estratégica.

A próxima seção destina-se a apresentar informações referentes ao contexto regional de referência. No caso deste estudo o contexto regional refere-se ao estado do Paraná. Entende-se que em outros estudos esta delimitação possa ser feita de outra maneira.

4.3 CONTEXTO REGIONAL

O contexto regional neste estudo abrange o Estado do Paraná. A delimitação de geográfica foi definida tendo em vista as características do estudo de Machado-da-Silva e Seifert Jr (2005) que fundamenta o presente trabalho. Deste modo, outros estudos poderiam considerar outros fatores para definir um contexto regional.

Tendo em vista às características da economia paranaense, dados referentes ao setor de alimentos mesclam-se com os dados da economia do Estado como um todo. Assim, a próxima seção aborda tanto dados econômicos gerais como aqueles específicos do setor alimentício.

4.3.1 O setor alimentício no contexto regional

Ao longo da década passada o Paraná apresentou um crescimento moderado, mas um pouco superior ao do país. O PIB expandiu-se à taxa de 3,4% enquanto o Brasil cresceu cerca de 3% (IPARDES, 2002a). Isso possibilitou que o Estado se mantivesse no quinto lugar em importância econômica entre todos os estados brasileiros. No período 1995-2000, destaca-se a recuperação do crescimento da base industrial, confirmada pela consolidação e avanço da presença dos segmentos tecnológicos, pelo avanço mais restrito das indústrias fornecedoras de matérias-primas (siderurgia, óleos vegetais, papel), e também das indústrias tradicionais como alimentos, confecções e móveis (IPARDES, 2002b). Em 2004, o Paraná exportou US\$ 9,4 bi e o Produto Interno Bruto (PIB) representou em 2004 6,4% do PIB nacional. (IBGE, 2005).

Historicamente o Estado foi caracterizado pela produção agrícola. As diferentes características físicas e climáticas do estado propiciam a existência de atividades agrícolas diversificadas e seu grau de desenvolvimento econômico permite a utilização de avançadas técnicas agrícolas, que se refletem nos mais altos índices de produtividade do país. Em 1994, os índices médios de produtividade nas principais lavouras do estado (soja, milho, feijão, algodão, café e trigo) elevaram-se em 12,9 %, em decorrência do desenvolvimento de modernos sistemas de produção, como é o caso da soja e do trigo, que são cultivados em sistema de rotatividade, gerando duas safras anuais na mesma área (IBGE, 2005).

Das seis maiores cidades do Estado, Curitiba, Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Cascavel, três delas estão baseada na agricultura e agroindústria. Destacam-se as culturas de cana-de-açúcar, milho, soja, trigo, café e mandioca. A agroindústria destaca-se principalmente no interior do estado, especialmente nas regiões norte e noroeste. Nos últimos

anos, programas de desenvolvimento da fruticultura vêm sendo implantados em diversas regiões do estado. Na região norte do Paraná, a implantação de pomares cítricos vem permitindo a produção industrial de suco de laranja, enquanto a produção de maçã alcança, em várias regiões, uma safra média de 30 mil toneladas por ano. O plantio de frutas de clima tropical na região litorânea vem gerando bons resultados, com índices de produção e qualidade competitivos em larga escala.

Segundo o IPARDES (2003) os produtos agrícolas e derivados da agroindústria representaram em 2002 aproximadamente 55% das exportações do Estado. A orientação pelo mercado tem feito com que as produções de milho e soja sejam as principais do Estado, tendo representado em 2001 cerca de 60% da produção total das lavouras.

O estado possui um dos maiores rebanhos pecuários do país, com 8.911.986 de cabeças de bovinos, sendo expressivas também as criações de suínos (3.780.172) e galináceos (85.713.370). A produção paranaense de leite representa cerca de 10 % da produção nacional (IBGE, 2005).

Uma outra característica do Estado é a presença de grandes cooperativas agroindustriais. De acordo com a OCEPAR (2005) existem no Paraná cerca de 200 cooperativas, das quais 70 são cooperativas agroindustriais. Estas por sua vez representaram em 2003 cerca de 53% da economia agrícola do Estado do Paraná com um faturamento de 13,6 bilhões de reais, 15,0% do PIB estadual que foi de R\$ 91,5 bilhões, naquele ano. O cooperativismo gera cerca de 6% do PIB do Brasil, aproximadamente o mesmo que Estado do Paraná. (OCEPAR, 2005).

Entre as 100 maiores empresas paranaenses 14 são cooperativas agroindustriais, a média do crescimento do setor tem sido de 22% nos últimos dois anos. A maior delas também é a maior da América Latina com um faturamento de R\$ 3,9 bilhões, 3,3 % da produção agrícola do Brasil e 16% da produção de grãos e fibras do Paraná. Estes números colocam esta cooperativa como a 30ª maior exportadora do país com 24% das exportações das cooperativas do país e 50% das exportações do cooperativismo paranaense. (OCEPAR, 2005).

Cidades como Campo Mourão, por exemplo, estão profundamente lastreadas em suas cooperativas locais de modo que estas representam uma parte significativa da economia dos municípios. A interdependência criada nestes casos pode trazer benefícios e malefícios para a economia destas cidades, porém essa discussão não faz parte do interesse desta

pesquisa, basta dizer que Campo Mourão é um exemplo de como a economia paranaense está ligada à cultura agroindustrial e à agricultura.

Outras cidades do interior como Maringá, Londrina e Cascavel, embora também estreitamente ligadas à agroindústria e agricultura, experimentam um desenvolvimento mais relevante de seus parques industriais desde a última década. Nestas regiões destacam-se o setor de alimentos, de vestuário e a indústria química.

Uma parte significativa das cooperativas agrícolas destina-se à produção de açúcar e álcool. Diante da nova crise do petróleo e da urgente necessidade da humanidade de buscar fontes renováveis de energia, é consenso entre especialistas que o álcool será a grande alternativa energética do planeta nos próximos anos. Órgãos internacionais de energia estimam que, em cinco anos, o mundo estará consumindo 60 bilhões de litros de álcool, demanda que deverá saltar para 120 bilhões em 2020 (MME, 2005).

Estudos dos IPARDES (2002a, 2002b) dividem o Estado em dez grandes regiões chamadas de mesoregiões. Segundo o instituto, a reconcentração de Indústrias na mesoregião metropolitana de Curitiba, com espraiamento em seu contorno e especialmente na região centro-oriental do Estado, é uma tendência (IPARDES, 2002a). Em 2000 esta região representou 64,5% do valor fiscal adicionado (VA) do Estado. O setor metal mecânico está centrado nesta região, com exceção para a produção de equipamentos agrícolas em destaque na região oeste do Estado.

A concentração industrial do Estado ocorre principalmente na mesoregião Metropolitana de Curitiba, Norte Central e Centro Oriental. Estas regiões responderam em 2000 por 87,3% do VA do Estado. Os mesmos dados indicam que o setor de alimentos concentra-se nestas três mesoregiões mais a mesoregião Oeste. Dados do IPARDES (2002a) indicam que em 2000 45% do VA estadual concentrou-se em cinco grupos: óleos e gorduras vegetais; cervejas, chope e malte; destilação de álcool e produção de açúcar; abate de aves, bovinos e suínos; preparação de carnes e seus derivados.

Também na agroindústria observa-se concentração em poucas localidades. Em 2000, 77% do valor adicionado paranaense concentrava-se em quatro regiões entre as dez existentes do Estado. A concentração fica mais evidente ao se considerar que dez municípios respondem por 54% daquele valor (IPARDES, 2002a).

De acordo com o IPARDES (2002a), em 2000 85% das Indústrias instaladas no Paraná eram pequenas empresas, seguidas de 13,2% de médias e 1,7% de grandes empresas.

Vale destacar que das pequenas, 61,7% possuíam faturamento de até R\$ 150 mil, constituindo-se potenciais beneficiários do programa de isenção de impostos do governo estadual. Destes dados advém a conclusão que no Paraná as grandes empresas são exceção, que o Estado é fundamentalmente formado por pequenas em médias empresas.

A análise da empregabilidade da indústria paranaense revela que esta produziu e exportou mais, porém empregou menos entre janeiro e julho de 2005, em relação a igual período de 2004, segundo levantamento divulgado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 2005). O setor de alimentos e bebidas foi responsável pelo maior número de vagas nos primeiros sete meses do ano e também em julho. Já o segmento madeireiro foi o que apresentou maiores dificuldades em 2005. Em função do câmbio e da concorrência com a China as madeireiras reduziram a produção e cortaram postos de trabalho.

Enquanto a produção da indústria do Paraná cresceu 6,6% e as exportações aumentaram 27,18% de janeiro a julho, foram criados 24.801 postos de trabalhos, contra 43.515 em igual período de 2004. A agroindústria continua sendo o destaque positivo, responsável por 54% do total de vagas abertas nos primeiros sete meses do ano de 2005. A indústria de alimentos e bebidas liderou o ranking do emprego nos primeiros sete meses do ano, respondendo por 68% dos novos postos de trabalhos criados no Paraná (DIEESE, 2005).

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II

Este capítulo destina-se à descrição e análise dos dados relacionados às organizações em estudo. O capítulo está dividido em três seções. Na primeira desenvolve-se a descrição e análise dos dados referentes à organização Omega. Na segunda seção desenvolve-se a descrição e análise dos dados da organização Sigma.

Em cada caso de estudo inicialmente se faz uma descrição dos aspectos gerais de cada organização. Em seguida faz-se a descrição dos aspectos ligados aos recursos organizacionais, seguidos das discussões sobre os contextos ambientais de referência e por capacidade de agência. Os aspectos ligados aos esquemas interpretativos são discutidos no decorrer de toda a análise das organizações.

A seqüência da apresentação dos dados visa dar inicialmente uma visão geral das organizações para depois aprofundar-se nas questões relacionadas à capacidade de agência de cada organização, abrangendo desta forma, os recursos organizacionais e esquemas interpretativos.

Como já exposto na seção 3.2.2, os dados são apresentados de modo que não possibilitem a identificação das organizações. Finalmente na última seção será realizada uma análise comparativa das duas organizações.

Cabe destacar que os trechos dos discursos dos dirigentes considerados importantes ou explicativos serão transcritos integralmente durante a descrição e análise dos dados. Todavia, as informações contidas nas transcrições estarão sempre implícitas nos textos anteriores ou posteriores aos comentários transcritos.

Deste modo, o leitor poderá optar por desenvolver a leitura de modo contínuo desconsiderando tais transcrições sem perder o raciocínio desenvolvido.

5.1 ORGANIZAÇÃO OMEGA – MODO DE POSICIONAMENTO OCASIONAL

As organizações que adotam um modo de posicionamento estratégico ocasional no que concerne à internacionalização caracterizam-se por efetuarem ligações externas sem grande envolvimento ou comprometimento (SEIFERT J.; MACHADO-DA-SILVA, 2005). Em outras palavras, estas organizações não possuem uma estratégia de ação contínua no mercado externo realizando negócios internacionais como uma opção secundária.

Organizações enquadradas nesta categoria privilegiam o mercado interno, onde se concentram a maior parte suas referências ambientais.

Segue-se adiante a descrição de aspectos gerais da organização Omega. Esta descrição é baseada em dados secundários internos da organização, dados externos e também nas entrevistas com os dirigentes.

5.1.1 Descrição da organização

A organização com modo de posicionamento estratégico ocasional selecionada para este estudo dedica-se à industrialização de biscoitos e possui uma capacidade de produção de cerca de 8,5 mil ton/ano. É uma empresa formada exclusivamente por capital nacional e foi fundada em 1994 na cidade de Umuarama, região centro oriental do Estado. A implantação de seu parque industrial ocorreu entre 1994 e 1997.

O primeiro faturamento ocorreu em abril de 1997, ano em que a empresa iniciou efetivamente suas operações. A implantação de uma nova linha de produção em 2004 gerou um incremento da ordem de 45% no faturamento da organização que nesse ano chegou a R\$ 32 milhões. O número de funcionários cresceu nos últimos dois anos de 258 para 381.

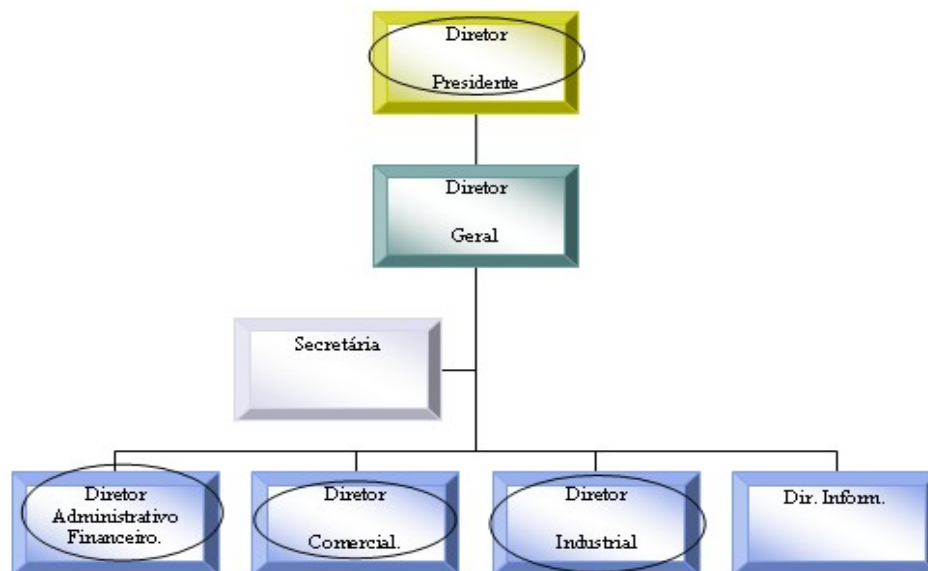
A não recorrência a capitais de terceiros não impediu um crescimento anual médio de 25% nos últimos anos, tendo sido acima desta média em 2004 com a expansão das linhas de produção. Atualmente a empresa opera com 95% da capacidade de produção.

Quanto aos dirigentes da organização Omega, nenhum possui fluência em língua estrangeira e nenhum deles tinha experiências com negócios internacionais antes de 2002, quando se iniciaram as exportações. Estes dirigentes possuem nível de especialização. A maioria deles atua há mais de dez anos no ramo de alimentos, sendo que o diretor comercial, o responsável pelos negócios internacionais, está neste ramo há quatro anos, desde que iniciou sua atuação nesta organização. O início das atividades internacionais é relacionado pelos dirigentes à entrada do diretor comercial. A posição hierárquica destes dirigentes é representada na ilustração 05.

Nesta ilustração, o organograma representa, por meio das elipses, os dirigentes responsáveis pelas decisões estratégicas da organização. Não por acaso estes foram os dirigentes entrevistados durante a coleta de dados primários. Sabe-se que um organograma, por mais completo que seja, não representa completamente a realidade organizacional, mas ainda assim serve ao seu propósito de ampliar o entendimento sobre o posicionamento dos

dirigentes na hierarquia organizacional. No presente caso, as observações revelaram que o principal fluxo de comunicações estratégicas ocorre entre o diretor presidente e os outros três diretores entrevistados.

Ilustração 4 - Organograma Organização Omega (Nível Estratégico)



Fonte: Dados primários da pesquisa.

A organização não possui estratégias formalizadas de forma sistemática em documentos, mas a política comercial adotada em conjunto com os depoimentos dos dirigentes indica que as estratégias da organização nos últimos dez anos visam à consolidação da empresa no mercado nacional. Coaduna-se a tal indicação o fato de todos os dirigentes terem apontado as empresas nacionais que atuam no mesmo ramo e mesmo seguimentos como os principais concorrentes. Nesta mesma direção aponta a percepção dos dirigentes de que qualidade e sustentabilidade ecológica são diferenciais competitivos diante destes concorrentes nacionais.

Os investimentos em marketing são da ordem de 3% do faturamento. A política de marketing, embora não completamente consolidada, visa atingir o mercado brasileiro de um modo geral. As ações mais evidentes são notadamente direcionadas à mídia local e regional. Nos últimos 5 anos houve a criação de quatro novos produtos. Não se pode afirmar, deste modo, que haja uma política forte em relação à inovação de produtos.

É perceptível a preocupação dos dirigentes com a redução de custos gerais. Parece que em grande medida as reduções de custos criam uma espécie de atenuação para as pressões externas, uma vez que custos menores possibilitam uma margem de lucro maior. No tocante à

política econômica nacional, o fator mais lembrado pelos dirigentes relaciona-se à carga tributária e à guerra fiscal entre os Estados brasileiros. Neste sentido, observou-se que as exportações são vistas também como uma opção de negócio que pode dar à organização uma folga financeira e conseqüentemente servir de apoio às vendas internas.

“... aí eu vou migrar as vendas do mercado interno para o externo, pois no interno eu sou obrigado a fazer ela sacrificada.” (O-04)

Parece ser um consenso entre os dirigentes que as exportações são, atualmente, uma forma que a organização tem para se manter mais competitiva no mercado interno. Deste modo, o foco da organização está no mercado interno.

A próxima seção discute aspectos relacionados aos recursos organizacionais.

5.1.2 Recursos

Tendo em vista a base teoria-empírica deste estudo, os recursos organizacionais são descritos neste estudo conforme Barney (1996), em recursos financeiros, físicos, humanos e administrativos. Ainda, algumas considerações são feitas sobre os recursos intangíveis.

Embora a literatura apresente os recursos organizacionais de maneira concreta e definida, uma das constatações durante as observações de campo foi de que os recursos misturam-se, fundem-se ou complementam-se. Deste modo, recursos financeiros podem transformar-se em recursos físicos, recursos administrativos ou podem estar ligados à gestão de recursos humanos e assim por diante.

Cada tipo de recurso é tratado separadamente, todavia, ante o exposto acima, algumas vezes trata-se dos recursos organizacionais sem respeitar uma rígida divisão, tendo em vista que se pretende descrever os fatos tal como foram observados.

5.1.2.1 Recursos financeiros

A principal fonte de recursos financeiros da organização é o faturamento decorrente das vendas. Este faturamento representou no último ano a quantia de R\$ 32 milhões. Em 2005 houve um incremento de 46% nas vendas em relação ao ano anterior. Segundo os dirigentes, este resultado foi alcançado após investimentos em recursos físicos na planta industrial. Os dirigentes relacionam o aumento no faturamento à implantação de uma linha de produção de biscoitos recheados. Segundo a ABIA (2005), o mercado de biscoitos recheados representa 47% das vendas totais de biscoito no Brasil.

“Antes, nós tínhamos duas linhas de produção, hoje nós temos uma terceira linha. O mercado, hoje, 47% das vendas de biscoitos no Brasil é de recheados. Antes nós não tínhamos essa linha de recheados que é essa nova linha de produção que temos agora. Então, te falei 47%, nossas vendas aumentaram 46%. Então, é o recheado que fez aumentar isso.” (O-04)

O substancial aumento no faturamento foi resultado de investimentos e pode também ter sido causa de outros investimentos, especialmente investimentos em recursos físicos e humanos. Em outras palavras, a organização fez investimentos que resultaram no aumento da produção e na necessidade de outros investimentos. No último ano a organização adquiriu uma frota de 16 caminhões novos e o número de funcionários aumentou de 258 para 381 em 2005.

“Nós estávamos com as entregas atrasadas em SP então compramos 16 caminhões.” (O-01)

“O quadro de funcionários na época (2003) era de 258 e hoje ele está na casa de 381, isso funcionários diretos. Se contar os empregos indiretos, como representantes comerciais, que não tem vínculo empregatício, passa de 400.” (O-02)

Uma das características mencionadas pelos dirigentes é a opção por estratégias de baixo risco, assim, os dirigentes procuram não recorrer a capital de terceiros. Este posicionamento quanto à gestão financeira imprime um crescimento mais moderado à organização. No entanto, as evidências indicam que a empresa tem investido sistematicamente e de maneira substancial em máquinas, equipamentos, infra-estrutura e imobilizado.

“A empresa sempre trabalhou com capital próprio. Nos sempre demoramos mais para investir para investir com capital próprio. Na verdade a empresa nunca parou de construir. A empresa nunca parou de investir.” (O-01)

Estes investimentos serão mais detalhados no item sobre recursos físicos, por hora podemos considerar que eles podem ser reflexo de uma situação financeira confortável, principalmente pelo fato de que estes investimentos têm sido realizados com capital próprio:

” A empresa hoje poderia ter o triplo do tamanho que tem. Mas aqui não existe um centavo de dinheiro de fora. Tudo é daqui. Tudo é feito com segurança.” (O-02)

“Fazemos tudo com segurança, não arriscamos em aventuras. A pior coisa é assumir um monte de dívidas e ficar até o pescoço com elas, isso não fazemos. E como você vê estamos crescendo. (O-04)

“O relacionamento com os fornecedores é muito bom. Hoje os fornecedores querem fornecer para nós. Aqui nós não atrasamos um dia os pagamentos. Não existe uma duplicata paga com um dia de atraso.” (O-01)

A saúde financeira da organização é apontada nas palavras do diretor industrial, sobre o comportamento dos fornecedores. Segundo ele, o crédito da empresa junto a alguns fornecedores é alto ou ilimitado:

“... eu tenho fornecedores que não informam nosso limite de crédito porque eles não consideram que temos um limite. O quanto eu quiser comprar é o quanto eles vão entregar...” (O-03)

Em outras palavras, a organização possui crédito no mercado. Embora esse crédito não seja quantificado, sua presença é indício de que a organização se encontra em boa situação quanto aos recursos financeiros.

5.1.2.2 Recursos físicos

A organização conta atualmente com três linhas de produção sendo uma delas recém instalada. Uma outra linha deve entrar em operação no próximo ano após a chegada de uma máquina importada da Áustria. Este equipamento possibilitará a inclusão de mais um tipo de produto no portfólio da organização. Até então a empresa não produzia *wafers* e passará a fazê-lo.

Em média, os equipamentos têm entre sete e onze anos. Embora não possam ser considerados antigos, a empresa estuda a viabilidade de substituição por equipamentos mais modernos, que possibilitem uma maior produtividade à organização. Enquanto isso não é possível, adotam-se estratégias que minimizem o problema:

“Como ponto fraco nós temos algumas limitações em equipamentos na área industrial. Limitações essas que nós sabemos, mas não temos o que fazer porque uma mudança teria que abranger a reformulação inteira da indústria.” (O-01)

“Existe hoje tecnologias muito mais... de muito mais produtividade em termos de kg/hora, isso reduz custo fixo. O produto tem que ser competitivo lá na ponta então esse é um ponto fraco, um dos maiores talvez. Balanceando isso, a empresa tem uma estrutura de compras que funciona impecável.” (O-02)

Cabe destacar que a estratégia adotada é compensar a deficiência em um tipo de recurso (recursos físicos) com a otimização de um outro tipo (recursos humanos). Em outras palavras, um tipo de recurso compensa a ausência de outro tipo, alocam-se recursos de acordo com sua disponibilidade e necessidade da organização.

“Uma característica da empresa e também do diretor industrial que cuida das compras técnicas. A empresa perde um pouco na produtividade e ganha nas compras. Assim, nós tentamos contra balancear para que sejamos o mais competitivos possível na ponta.” (O-04)

Em termos de recursos físicos também foram feitos significativos investimentos para melhoria da logística. Conforme já mencionado, a organização conta hoje com uma frota de 16 caminhões, todos adquiridos neste último ano. Contudo, esse investimento parece controverso entre os dirigentes. Enquanto alguns julgam como um ponto forte, outros admitem que não foi um investimento acertado, uma vez que a empresa passou a ter uma frota ociosa.

“Temos uma frota própria, isso facilita muito a questão da logística, da entrega com qualidade.” (O-01)

“Não é esse o caminho. Então hoje nos temos uma grande frota ociosa aí, temos aí uma frota, um milhão parado aí, porque se não tá rodando tá parado aí. Poderíamos ter feito esse investimento em outro lado. Foi um investimento errado.” (O-02)

Liga-se aos problemas de logística a localização geográfica que também se relaciona com os recursos físicos. Este fator foi identificado como desfavorável, tendo em vista a localização dos fornecedores.

“A localização geográfica da empresa também não é muito favorável. Nós estamos aqui no oeste do estado e nossos fornecedores todos estão quase todos em SP... Curitiba ... Nós temos poucos parceiros aqui perto, então nos temos custos de deslocamento para ir e para vir produtos.” (O-01)

Além da distância dos fornecedores a região onde está localizada a organização foi descrita como desfavorável em relação à cultura local. Segundo o diretor administrativo a cultura local não está alinhada a alguns valores desejados pela organização.

“De uma maneira geral, a empresa está numa região que não tem cultura industrial. Isso talvez seja o mais pesado, a ausência de uma consciência industrial na região.” (O-01)

“O pessoal pensa em trabalhar sábado até meio dia e descansar domingo o dia inteiro. Na indústria não é assim. A fabrica roda 24 h. Isso tem afetado a empresa.” (O-01)

Admite-se, porém, que o fato da empresa não estar em uma região altamente industrializada possibilita a abundância em mão de obra, ainda que não qualificada. Seria razoável supor que este quadro poderia possibilitar à organização um maior poder de negociação junto aos funcionários, associações ou sindicatos. Outro detalhe interessante é que a organização pode ter o apreço da comunidade local por ser fonte geradora de muitos empregos.

“Como pontos positivos a gente tem aqui, como tem poucas indústrias nós temos disponibilidade de mão de obra em números. Por empregar bastante a empresa acaba sendo bem vista na região. Por gerar bastantes empregos.” (O-01)

Finalmente, destaca-se entre os recursos físicos o investimento em espaço para armazenamento no exterior. A empresa planeja implantar em Angola um espaço que será destinado ao armazenamento de produtos exportados para aquele país. O investimento direto no estrangeiro não é característica marcante das organizações com modo de posicionamento Ocasional, mas além desta característica pode-se perceber no discurso dos dirigentes que o comprometimento da organização com os negócios internacionais é crescente.

“Então, veja, a empresa pretende implantar um armazém ou espaço para estoque em Angola. Isso não aconteceu, mas vai acontecer semana que vem. Nós vamos fazer isso. Semana que vem tá vindo um pessoal da Angola e provavelmente vamos resolver isso. Nós exportamos bastante para Angola, isso justifica um investimento desses lá.” (O-02)

“Esse pessoal que tá vindo aqui quinta-feira e vamos fazer uma reunião com o Bassan e vamos ver se montamos um distribuidor lá em Luanda em Angola.” (O-02)

“Então a tendência do negócio é partir para a internacionalização.” (O-01)

Os recursos físicos foram os que receberam a maior quantidade de investimentos nos últimos anos. Em um período relativamente curto, a empresa cresceu significativamente e novos problemas surgiram, demandando novos tipos de soluções pelos indivíduos da organização. Um ponto destacado pelos dirigentes foi exatamente o fator humano presente nas rotinas organizacionais, conforme se vê na seção seguinte.

5.1.2.3 Recursos humanos

Dados do departamento de RH da empresa indicam que, entre 2003 e 2005, o número de funcionários diretos da organização aumentou de 258 para 381, ou seja, um aumento de 48%. Este percentual está próximo do crescimento de outras áreas da empresa, como o faturamento. Estes números não incluem os colaboradores indiretos (promotores, vendedores terceirizados, etc.). Também não incluem os membros da diretoria conforme já se apresentou na ilustração 04.

Nos discursos dos dirigentes a organização é dividida em três grupos de indivíduos: a diretoria, o administrativo e o chão de fábrica. Sendo esta uma empresa de origem familiar, a diretoria divide-se em dois grupos, o da família, composto pelo diretor presidente a esposa e os demais diretores.

“a empresa tem dois pólos: no chão de fabrica o nível cultural é mais baixo, no escritório o nível é um pouco mais elevado.” (O-01)

“Se você analisar, verá que a empresa é uma empresa nova, tem apenas 8 anos de mercado, é familiar, então ela vem de uma cultura onde a hierarquia dela está passando por uma profissionalização nesse último ano. Então agora que as diretorias estão tendo um pouco mais de autonomia para desenvolver seus trabalhos”.(O-02)

A divisão destes três grupos dentro da organização revela expectativas diferentes para cada um deles.

“Aí você cria expectativas diferentes porque do público da administração você espera que eles sejam um público mais fácil de trabalhar, que eles compreendam melhor e em contrapartida dêem sua contribuição para que a empresa possa crescer. O público do chão de fábrica a gente espera que ele cumpra com suas atribuições, que ele faça da melhor forma possível.” (O-01)

A profissionalização é, de forma prática, como os dirigentes chamam o processo de descentralização do poder de decisão do diretor presidente para os outros três diretores da organização, o comercial, o administrativo e o industrial.

Como se pode ver na ilustração 04 as decisões estratégicas são tomadas pelos quatro indivíduos indicados pelas elipses. Recentemente tem ocorrido de maneira gradativa o aumento da autonomia dos três diretores de área. Desta forma, o crescimento da organização vem sendo acompanhado de descentralização de poder de decisão das mãos do diretor presidente para os demais diretores.

“O Dir. Industrial tem total autonomia na área de compras.” (O-02)

“O único setor que é um pouco atrelado a ele ainda é o comercial. Coisas como política de preços ainda está na mão dele (dir. presidente), uma vez definidas as regras o dir. comercial tem autonomia para trabalhar dentro destas regras, mas ele tem ainda com ele a firmação de preços.” (O-01)

“Nós seguimos algumas diretrizes, na área financeira eles não tomam decisão sem mim na minha área porque está tudo centralizado na minha mão hoje, eu tenho total autonomia para tomar decisões, para gerir da melhor forma o capital. Existe uma relação de confiança positivíssima.” (O-01)

“Tivemos uma reunião semana passada e ele comentou que vai descentralizar isso também, vai passar para nós a responsabilidade de tomar conta dos preços. É uma carga pesada porque um erro cometido sacrifica a empresa.” (O-02)

Uma característica que se observa nos diretores é o entusiasmo com que cada um explana sobre a empresa. Esse fato gerou o questionamento sobre a dedicação de cada um deles à organização. As explicações indicaram que a cultura compartilhada diz que a empresa pertence a todos, de fato cada diretor tem um percentual na empresa.

“Nós temos uma participação na empresa. Cada diretor tem uma pequena participação. Isso também ajuda. Nós vemos a empresa como nossa porque de fato temos uma participação nela. Isso é importante.” (O-01)

“Mas o que fez a empresa crescer foi a vontade de vê-la crescer e a verdade é que você tem a empresa como sua. A empresa foi sempre contratando pessoas comprometidas, as que não eram comprometidas foram sendo trocadas e devagarzinho foi se ajustando” (O-02)

“Nesse processo de internacionalização a empresa deu uma sorte muito grande nisso que o dir. comercial tá falando, de ter pessoas aí bastante comprometidas e no primeiro escalão, que somos nós, de passar isso para frente, criando *staffs* com pessoas capacitadas, envolvidas.” (O-03)

“Eu nem sei se as outras propostas eram melhores financeiramente, mas a proposta de trabalho aqui era tão boa que eu nem pensei nisso.” (O-03)

“O que mais influenciou? Olha... o que tem que ver, na verdade, primeiro é o espírito de empreendedorismo das pessoas envolvidas aqui.” (O-04)

Deste modo, intencionalmente ou não, criou-se o sentido de comprometimento individual tornando-se comum aos indivíduos dos níveis hierárquicos superiores. Estes, por sua vez, adotaram a política de comprometimento como critério de seleção de colaboradores.

“Foi o que eu te falei, manter as pessoas capacitadas e trocar as que não estavam comprometidas.” (O-02)

“A empresa deseja um funcionário comprometido acima de tudo, que veste a camisa que não venha medir serviço, de um funcionário disposto que se possa contar com ele na hora boa e na hora ruim porque a empresa passa por altos e baixos.” (O-01)

Não se realizou entrevistas com colaboradores ou gerentes da organização, assim, o ponto de vista destes não é contemplado neste trabalho. Os dados disponíveis indicam que os colaboradores dos setores administrativos, em sua maioria, possuem formação de terceiro grau ou cursam o ensino médio. Os colaboradores da indústria em sua maioria possuem formação até o ensino médio. Conforme o diretor administrativo salienta:

“De forma geral, na administração há um quadro onde a grande maioria está cursando ou são formados em nível de 3º grau, daí a cultura é um pouco diferente, é mais fácil disseminar a informação, é mais fácil de vender as idéias. São poucas as pessoas na empresa hoje que não tem faculdade.” (O-01).

A capacitação funcional dos colaboradores é feita pelo sistema de tutela onde um funcionário mais antigo acompanha os passos do neófito. Deste modo, o iniciante aprende com o mais antigo os procedimentos técnicos e sociais dentro da organização. Acredita-se

deste modo que a integração do novo membro seja facilitada através da orientação de um funcionário mais antigo.

“Quando o funcionário entra, ele participa de um processo de integração, onde ele é acompanhado por outro funcionário, por um período de tempo e o outro funcionário vai supervisionando, até que ele se sinta seguro para trabalhar. Como trabalhamos com alimento é necessário um grau maior de cuidado. Então esse funcionário antigo certifica-se que tudo está sendo feito da maneira correta. A gente percebe que assim a aculturação do funcionário melhorou.”

Embora os dirigentes afirmem a importância dos recursos humanos como diferencial da organização a gestão de RH ainda é deficiente. Não há políticas claras de treinamento e desenvolvimento ou mesmo apoio à educação. A gestão de pessoas é atribuída a um setor de psicologia sob responsabilidade de um psicólogo.

“Existe um departamento de psicologia que investe em treinamento interno constante.”
(O-04)

A estruturação de um departamento de RH assim como a do setor de Marketing estão diretamente ligadas a uma outra deficiência da organização: a falta de uma estrutura organizacional definida. Estas deficiências administrativas são reconhecidas pelos dirigentes e serão abordadas na próxima seção onde se trata de recursos administrativos.

5.1.2.4 Recursos administrativos

Os recursos administrativos estão relacionados, entre outros fatores, com a estrutura organizacional, a liderança e os fluxos organizacionais. Sendo assim, a própria gestão dos outros tipos de recursos está diretamente ligada ao que se chama de recursos administrativos, que foram destacados como uma das carências da organização.

A estrutura organizacional da organização Omega é motivo de certa preocupação por alguns dirigentes. Embora exista um organograma bem elaborado, os dirigentes reconhecem que existem algumas lacunas quanto à estrutura organizacional. Entre estas lacunas citadas pelos dirigentes está a ausência de um departamento de marketing e um departamento de recursos humanos.

“O marketing é mais entendido como propaganda e publicidade porque nós não temos uma estrutura de marketing, nunca funcionou. O marketing na empresa hoje é assim ‘eu vou investir tanto em publicidade, ok, vou fazer em que lugar? Em tal e tal nicho’.” (O-02)

“Quanto aos pontos fracos: ela não tem uma estrutura organizacional muito bem definida, não tem projetos sociais definidos, não tem uma parte de acolhida dos funcionários, um Recursos Humanos sólido.” (O-01)

Embora se observe intenções de modernidades, os dados parecem apontar que a estruturação da organização ainda está ligada a elos de amizade e ao tradicionalismo.

“Ainda existe o vínculo de amizade entre nós. Eu e o diretor presidente, por exemplo, começamos a trabalhar há 26 anos atrás, sempre tivemos muito contato. Nessa época eu trabalhava na Scânia, vendia caminhão para ele.” (O-02)

“Nós temos um relacionamento aberto, tranquilo, aberto até demais, temos amizade, claro, em algumas situações cada um tem o seu lado... mas isso não interfere no nosso relacionamento. A coisa é discutida e até brigada no plano profissional, mas não é levada para o plano pessoal.” (O-01)

“Eu acredito que a relação nossa é uma relação aberta. Quando existem divergências de idéias, opiniões ou interesses são discutidos e isso não trás outros efeitos pros nossos laços.” (O-03)

A organização Omega utiliza um dos mais conhecidos sistema informatizado de gestão empresarial do Brasil. Este sistema possibilita a gestão de informações organizacionais facilitando a tomada de decisão pelos dirigentes. Acredita-se que um sistema de informações gerenciais bem estruturado promove uma maior possibilidade de controle e coordenação organizacional.

“... o ponto crítico para que toma decisão é ter as informações certas, nisso o sistema nos ajuda muito, pode melhorar, mas sem ele seria complicado...” (O-04)

Segundo aos dirigentes, a comunicação organizacional ocorre melhor horizontalmente que verticalmente. Esse fato ocasiona ruídos entre os níveis estratégicos e operacionais. Dito de outra forma, os indivíduos alocados em posições distantes dos níveis estratégico e tático não tomam conhecimento das estratégias adotadas pela organização ou os resultados desejados por ela. Embora as diretrizes organizacionais sejam claras para os membros da diretoria, há a ausência de compartilhamento destas diretrizes com os indivíduos da base da pirâmide organizacional.

“Então falta um pouco de integração para que o funcionário lá no chão de fábrica saiba o que a empresa almeja de lucro, qual o mercado que deseja alcançar, até para que haja aquela torcida, aquela vibração caso a empresa consiga ou também a frustração caso ela venha a não conseguir.” (O-02)

“A empresa não tem uma linha estratégica pré-definida e escrita, isso dificulta, principalmente para quem tá chegando. Para quem já está aqui como eu estou e como os

outros diretores, é fácil entender o que a empresa quer, mas para um funcionário que tá na fabrica lá embaixo ele não entende.” (O-01)

“A empresa é muito carente no marketing interno. Nós ficamos muito contentes quando fechamos a primeira grande exportação, mas isso a nível de diretoria, o colaborador lá de baixo que tá produzindo poderia ficar sabendo... não acontece isso. Falta essa questão do orgulho” (O-04)

Após a apresentação das principais características dos recursos financeiros, físicos, administrativos e humanos, a próxima seção abordará questões referentes aos recursos intangíveis e potenciais.

5.1.2.5 Recursos intangíveis / potenciais

Como já discutido na base teórico-empírica, os recursos intangíveis, embora não mensuráveis e de difícil identificação, constam entre os fatores que influenciam nos resultados organizacionais. De fato, destacam-se do discurso dos entrevistados observações quanto a influência destes recursos. O primeiro exemplo é o crédito. O crédito nos negócios pode ser importante à medida que proporcionar à organização facilidades para o desenvolvimento de suas atividades. O crédito de uma organização diante de outras pode significar um voto de confiança entre ambas. Acredita-se que negócios entre organizações que mantêm confiança mútua sejam facilitados.

Deste modo, foram identificados nos discursos dos entrevistados dois fatores que podem gerar crédito à organização sob estudo diante de outras: o tempo de relacionamento entre as organizações e a atuação da organização no mercado externo.

“... muitos fornecedores são de longa data, quando você mantém um fornecedor você consegue negociar um pouco mais fácil porque se estabelece uma confiança entre nós, eles sabem que estão lidando com uma empresa séria...” (O-02)

“...não tem como eu falar ‘amanha vou trocar de fornecedor’. Eu compro farinha de um produto hoje e não posso amanhã comprar de outro, porque se vem uma farinha de má qualidade isso reflete no meu produto final. Então como nós prezamos por um produto uniforme não trocamos de fornecedor não. Isso envolve outros benefícios como preços competitivos, atendimento diferenciado, prazo e outros benefícios de médio e longo prazo. Para mim parceria é benefício.” (O-01)

Todos os entrevistados mencionaram o fato de estarem sempre procurando ou mantendo as parcerias comerciais. As parcerias, no caso desta empresa, representam segurança tendo em vista que visam benefícios comuns. Entende-se por parcerias comerciais as relações comerciais entre empresas que acompanha certo grau de confiança e colaboração

mútua. Não há necessariamente uma estratégia comum, como ocorre nas alianças estratégicas, mas ocorre o processo de benefício mútuo.

“... eu tenho um parceiro quando eu posso confiar no cara, quando eu sei que posso contar com ele. Se eu não puder contar com meu fornecedor ele não é parceiro, se ele não puder confiar em mim não vai me considerar parceiro...” (O-04)

“Essas *tradings* exportam mas ainda não conseguem uma demanda maior, eles atendem num certo volume, eles não são parceiros, ‘eles exportam produto X’, não, eles exportam produto dessa qualidade por esse preço, se eu faço eles compram de mim se não compram de outro, se eles quiserem um produto inferior mais barato eles vão pegar do concorrente. Eles nos têm apenas como uma opção.” (O-01)

“... farinha não é qualquer indústria que consegue produzir com qualidade, então também você acaba ficando com poucos fornecedores. Embalagem é outra coisa, você tem que comprar uma quantidade mínima, a arte tem um custo alto. Então nós costumamos ter uma relação de parceria com nossos fornecedores.” (O-03)

Os benefícios gerados por parcerias podem estar entre aqueles presentes na disponibilidade de recursos intangíveis e recursos potenciais. A medida que se tem um parceiro comercial pode-se ter uma vantagem competitiva diante dos benefícios citados pelo diretor administrativo (preços competitivos, atendimento diferenciado, prazo e outros benefícios de médio e longo prazo).

“... é também uma questão psicológica porque as exportações criam uma credibilidade na empresa, isso pode não se concretizar em números, ou seja, em aumento de limite de crédito, mas você fica mais bem cotado junto aos seus fornecedores” (O-03)

“Embora não dê para gente mensurar isso, na prática você é visto com uma empresa séria, que merece crédito, é a questão da confiabilidade... [...] na prática a gente não vê isso, mas isso pode, indiretamente catalisar um crédito.”(O-03)

Deste modo, as observações sugerem que a ligação da organização com o mercado externo pode facilitar suas operações no mercado interno. No caso dos fornecedores, a organização é vista como uma empresa séria, pois realiza negócios em mercados onde há mais exigências quanto as normas de qualidade e padrões de industrialização.

Algumas observações indicam que o benefício da imagem de “empresa exportadora” ocorre também durante as negociações comerciais internas. A associação feita entre qualidade e produto internacional pode ser utilizada como argumento de vendas. Embora não se possa considerar um argumento infalível, pode atuar como facilitador.

“... aí você chega e diz: ‘Não, eu forneço pro Pão de Açúcar, eu forneço pro Carrefour e, além disso, eu exporto’. ‘Ah, exporta? Não sabia que a sua empresa exportava, diz o

comprador'. Então, o cliente gosta de saber que está comprando de uma empresa que exporta, essa é a realidade.” (O-02)

“... infelizmente a visão do mercado interno é de que se o produto é exportado é bom” (O-03)

“... na prática você não consegue transformar isso em valores, mas as exportações ajudam a alavancar o mercado interno” (O-03)

A questão dos recursos intangíveis e potenciais foi aqui apenas esboçada. Mas percebe-se que este tipo de recurso merece atenção específica. Deste modo, estudos posteriores poderão abordar de forma mais profunda as influências destes recursos nas estratégias organizacionais.

Tendo sido feita uma breve descrição da organização e apresentados os aspectos referentes aos recursos organizacionais, a próxima seção destina-se a esboçar o contexto de referência dos dirigentes e evidenciar a visão destes em relação aos fatores ambientais mais relevantes para a organização.

5.1.3 Contexto ambiental de referência

A análise dos discursos dos dirigentes demonstra que, de certo modo, variou significativamente a forma como eles fizeram suas exposições de suas percepções das pressões ambientais. O primeiro fator observado pelo diretor administrativo foi em relação à disponibilidade de mão de obra especializada.

“A coisa que mais afeta é com relação à mão de obra. Nós temos uma carência muito grande de mão de obra qualificada em nossa região, principalmente para a área operacional... nós temos disponibilidade de mão de obra em números...” (O-02)

O diretor comercial destacou primeiramente a questão tributária.

“... o grande problema nosso são os impostos...” (O-02)

O diretor industrial enfatizou as questões que afetam os fluxos operacionais da indústria, como fornecimento de matéria prima e a otimização de máquinas e equipamentos.

“... o importante é ter matéria prima de qualidade porque o resultado final sai bom, eu sei que os concorrentes usam matérias primas chinesas, mas eu não, porque priorizamos a qualidade e daí o fornecedor é fundamental. Bons fornecedores e bons equipamentos com gente que saiba operar é o principal...” (O-03)

Embora todos tenham demonstrado alguma visão relacionada ao conjunto organizacional, ficou evidente que cada dirigente entrevistado destacou aspectos de um

universo mais ou menos delimitado em sua atuação organizacional. Durante as reuniões da diretoria ocorre o processo de compartilhamento destas percepções entre os dirigentes, como exemplifica o diretor administrativo.

“... em algumas situações cada um tem o seu lado, cada um quer defender o seu castelo... Você pega: eu, o diretor comercial e o diretor industrial, a gente se degladia direto, cada um defende a sua área. Cada um quer o melhor para sua área e as vezes o melhor para sua área não é o melhor para empresa então tem-se que ceder em determinados momentos e ser persistente em outros....” (O-01)

No caso da organização Omega, a formação dos esquemas interpretativos parece ocorrer em um processo de comunicação organizacional que é vista pelos dirigentes como um processo informal, dinâmico e condizente com as necessidades da organização. Em outras palavras, o compartilhamento de crenças e valores, ocorre durante as reuniões de diretoria, onde as estratégias são estabelecidas de acordo com o entendimento coletivo, conforme se observa nos discursos:

“...Então, vamos atuar em tal mercado?” Daí nós sentamos, olhamos, analisamos os prós e contras... Não registramos nada, não temos a cultura de falar “Então essa é nossa estratégia? Então vamos anotar aqui para gente não esquecer...” Pode ser que depois de 15 dias a gente veja que não deu certo volte atrás e mude. Isso também possibilita que a empresa seja muito dinâmica, porque não fica travada num processo burocrático, ela é dinâmica.” (O-01)

“Então hoje já temos reuniões para definir decisões que antes eram tomadas por uma pessoa só. Esse é o começo do primeiro passo para uma mudança estratégica na empresa.” (O-02)

“Se perceber que algo não dá certo amanhã ela muda. E não precisa de muito para mudar, basta uma reunião. Então isso vem como um ponto positivo. De acordo com os estímulos externos você toma as decisões internas.” (O-03)

“... a empresa é uma empresa nova, tem apenas 8 anos de mercado, é familiar, então ela vem de uma cultura onde a hierarquia dela está passando por uma profissionalização nesse último ano, mas as coisas vão acontecendo devagar, não dá para atropelar...” (O-04)

Questionados sobre os fatores ambientais que mais afetaram a organização entre os anos de 1996 a 2005, os dirigentes explanaram sobre diversos fatores ambientais e também internos. Entre estes, constam alguns potenciais geradores de isomorfismo institucional.

O primeiro exemplo seria o comportamento mimético. Como foi visto na revisão teórico-empírica, esse isomorfismo pode ser gerado quando a organização se encontra num momento de incerteza quanto aos seus produtos, serviços, tecnologias, ou objetivos, fazendo

com que os executivos preferiram adotar procedimentos e práticas já desenvolvidos e consagrados por organizações que atuam em seu ambiente específico:

“Quando eu vim para cá então, aí se falava de exportação, exportação, exportação... O mercado falava. E foi onde eu comecei a ir atrás para ver como isso era feito. Então foram dois anos correndo atrás disso para ter uma noção de como era a coisa. Foi onde surgiu isso.” (O-02)

Se momentos de incerteza podem impelir as organizações a procedimentos que representem segurança, esse parece o caso da organização Omega. Parece consenso entre os dirigentes de que as vendas para o mercado externo representam antes de tudo, certeza de adimplência e de volume de vendas:

“... Exportar é segurança, liquidez. O mercado internacional hoje é um mercado onde você não corre risco nenhum, é dinheiro garantido.” (O-01)

“Quando você exporta você tem tributação zero, isso também é um atrativo. Embora o governo ainda tenha que adotar umas medidas para que você recupere o crédito, é um crédito que você pode esperar.” (O-02)

“Você não paga impostos. PIS, COFINS, ICMS, essa é uma vantagem porque você não vai ter que desembolsar dinheiro para poder vender. Porque aqui dentro do Brasil você tem que pagar para poder vender.” (O-01)

Pôde-se ver nos dois últimos depoimentos que a questão da política econômica nacional é bem presente, especialmente tratando-se das tributações que são vistas como grandes obstáculos às atividades comerciais. Questões tributárias podem ser enquadradas como pressões coercitivas por imposições das quais a organização não pode se desviar. O diretor comercial destaca a guerra de impostos entre os Estados brasileiros e as estratégias adotadas por outras organizações para contornarem a situação:

“Como o problema tributário de SP, eu tenho que achar solução. Como eu vou parar com o mercado de SP? Estamos lá há três anos e o que foi GASTO (ênfase do entrevistado) nesse mercado, o que foi investido lá. Não dá simplesmente para abrir mão disso.” (O-02)

A questão dos tributos que incidem sobre as vendas internas recebeu destaque nos discursos dos dirigentes, uma vez que são fatores que dificultam o desempenho da organização. As vendas para o mercado externo são vistas pelos dirigentes como uma forma de remediar as pressões coercitivas tributárias.

”No começo do ano o dólar estava a R\$ 3,14, eu vendia uma caixa de biscoito a R\$ 17,98, uma caixa, hoje eu to vendendo a R\$ 13,40, o mesmo produto. Há seis meses atrás a energia era mais barata, a caixa de papelão era mais barata, a embalagem plástica era mais barata [...] Hoje eu vendo aqui (mercado interno) a R\$ 16,75, pagando todos os

impostos. Aqui vou pagar 6% de comissão, 9,25% de PIS/COFINS, 12% de ICMS, e mais frete ainda. Então, hoje eu estaria vendendo a R\$ 12,92. Mesmo com o dólar lá embaixo ainda compensa exportar.” (O-02)

As políticas governamentais não são percebidas como fatores positivos à atividade ligada aos negócios internacionais.

“O governo só atrapalha” (E-04)

“O benefício em empregar bem é apenas na imagem da empresa, não temos benéficos do governo local por isso.” (O-02)

Todavia, questionado sobre a APEX, a maior agência nacional de fomento às exportações, o diretor comercial disse não conhecer:

“Não, nunca procuramos. Não tenho conhecimento.” (O-02)

As evidências indicam que no tocante ao apoio institucional a organização Omega está mais vinculada aos órgãos de classe como associações e sindicatos do setor alimentício. Cabe lembrar que este tipo de organizações atua como gerador de isomorfismo normativo, uma vez que disseminam práticas e procedimentos a um determinado setor de atividade.

“... nos somos associados à ANIB. Então, sempre nas feiras internacionais a ANIB vê quem quer participar, essa que teve agora na Alemanha que eu te falei, a ANIB vê quem quer participar. Na APAS também é assim. Então ela aluga um *stand*, vamos supor, de 200 m², daí você tem gente com 20 m², 30 m², com 40 m², assim que é feito. Faz-se uma composição. Nessa de Anuga agora estava a Marilan, estava a Itamaraty, estava a Bela Vista de SP... Então isso é a ANIB que faz.... O SIMABESP em SP, que é o Sindicato da Indústria de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de SP. É ANIB e SIMABESP em SP, que aqui no PR é SINCA BIMA. (O-02)

Embora órgãos como a ANVISA tenham uma conotação mais coercitiva, aparece no discurso do diretor industrial como uma espécie de balizadora para as práticas industriais da organização, de modo que isso represente vantagem competitiva:

“... nosso diferencial competitivo é fabricar produtos que atendam as boas práticas de fabricação da ANVISA...” (O-03)

Destaca-se ainda que dos quatro dirigentes da organização Omega, três vieram de outras organizações e suas experiências embasaram suas atividades na organização em estudo como se pode ver nos discursos abaixo:

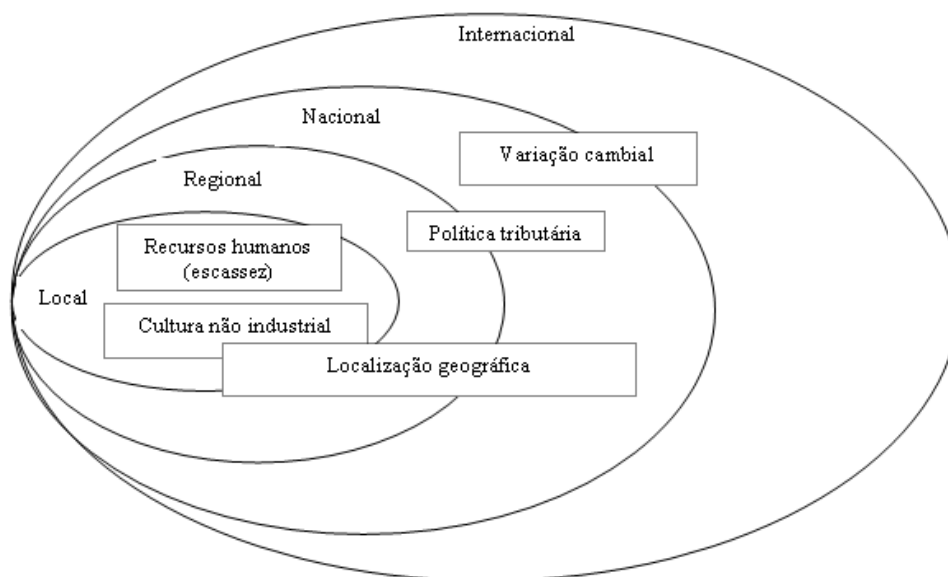
“Esse aqui é o diretor industrial, um bom exemplo é ele, que é o diretor industrial. Ele veio da Nestlé, ele tem um *know how* muito grande na produção de biscoitos.” (O-04)

“... Veja, eu sou o diretor industrial, me formei em Marília [...] eu trabalhei com muitas Indústrias e muitas delas me fizeram propostas de trabalho, justamente pelo *know how* que eu tinha da Nestlé, e por que eu aceitei a proposta daqui? Eu nem sei se as outras propostas eram melhores financeiramente, mas a proposta de trabalho aqui era tão boa que eu nem pensei nisso.” (O-03)

Os fatores externos relevantes na visão dos dirigentes da organização Omega são essencialmente ligados ao mercado nacional e alguns aspectos ligados às características do contexto regional e local. A variação cambial é talvez o fator mais próximo do contexto internacional, ainda assim, representa um fator do contexto nacional. Embora os dirigentes acreditem que os negócios internacionais sejam vantajosos para a organização, que o aumento destes negócios seja uma tendência e que é um negócio seguro, as ações organizacionais têm como referência básica o contexto nacional.

Os fatores externos destacados pelos dirigentes podem ser vistas na ilustração 05. Entende-se que estes fatores figuram nos discursos dos dirigentes como pressões externas que influenciam as organizações. Seria razoável imaginar que outros fatores significantes poderiam ser destacados, todavia, foram estes os fatores destacados pelos dirigentes sem que houvesse sugestão ou sem que se tivesse dado opções de possíveis fatores a serem enumerados. Deste modo, pressupõe-se que estes fatores figuram entre aqueles que estão mais presentes na realidade cotidiana dos dirigentes. Dito de outra forma, fatores com os quais os dirigentes se preocupam no dia-a-dia.

Ilustração 5 – Fatores Externos – Organização Ocasional



Fonte: dados primários da pesquisa

No que tange às pressões dos ambientes técnico e institucional ficou claro que, sobretudo as pressões relacionadas ao desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, afetam a organização de maneira significativa na visão dos dirigentes. Em outras palavras, as pressões vindas do ambiente técnico afetam mais a organização que àquelas do ambiente institucional segundo os dirigentes.

De fato, conforme exposto na base teórico empírica, parece que as indústrias são mais influenciadas por questões relativas ao acesso e controle de recursos críticos e à competitividade que à busca de legitimidade social.

Na seção seguinte analisam-se aspectos ligados à capacidade de agência e sua relação com o modo de posicionamento estratégico Ocasional adotado pela organização.

5.1.4 Capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico ocasional

Tendo sido expostos os aspectos organizacionais e do ambiente, esta seção destina-se à discussões sobre a capacidade de agir de modo próprio da organização. Entende-se que este modo próprio de ação seja decorrente da capacidade de agência da organização, ou seja, dos esquemas interpretativos dos dirigentes e dos recursos organizacionais. Descreve-se inicialmente como se iniciaram os negócios com o comércio internacional desta organização e em seguida os possíveis motivos que levaram a organização a assumir um comportamento Ocasional.

Os depoimentos dos dirigentes organizacionais revelam alguns possíveis motivos para a adoção deste modo de posicionamento pela organização. Neste estudo procura-se entender a relação entre a capacidade de agência e o modo posicionamento estratégico em relação à internacionalização. Vale lembrar que, por definição, organizações com modo de posicionamento estratégico Ocasional são aquelas que embora tenham envolvimento com negócios internacionais o fazem de maneira esporádica, não sistemática.

O primeiro contato da organização Omega com o mercado externo foi realizado através de uma *trading* em 2002. Em 2003 os dirigentes participaram de rodadas de negócios. Neste mesmo ano a empresa expôs seus produtos em feiras no exterior. Os negócios internacionais desta organização têm sido realizados através de *tradings* e/ou agentes brasileiros no exterior. Desde 2002 a empresa tem feito exportações para diversos países da África e em menor escala para o Paraguai.

Os dirigentes concordam que a organização iniciou o contato com o mercado externo por iniciativa de um dos diretores. Segundo este, ‘o mercado falava em exportação’ e isso despertou seu interesse em adquirir conhecimentos sobre este novo mercado.

“Quando eu vim para cá então, aí se falava de exportação, exportação, exportação... E foi onde eu comecei a ir atrás para ver como isso era feito. Então foram dois anos correndo atrás disso para ter uma noção de como era a coisa. Foi onde surgiu isso.” (O-02)

“... foi mais um desejo pessoal do nosso diretor comercial, e ele tá atuando nessa área, ele gosta dessa área, ele se entusiasma com isso. Nós estamos ainda fazendo parceiros, umas *tradings* que têm aberto o mercado. Nós vendemos para essas *tradings* e elas repassam, eles atuam como agentes intermediadores.” (O-01)

O primeiro local procurado por este dirigente para adquirir informações sobre negócios internacionais foi a Associação Comercial de Maringá, ACIM. Esta entidade possui um departamento designado Casa Mercosul que é destinado a dar orientações a pequenas empresas da região sobre o processo de exportação. Segundo a consultora da ACIM:

“... atendemos especialmente pequenas empresas da região, até uns 50 km daqui. Geralmente os empresários chegam aqui sem saber nada, completamente perdidos, querem saber como fazem para exportar, mas não tem idéia do que seja isso. Então a gente explica, damos o caminho para eles...” (PT-02)

De fato, esta situação foi mencionada pelo diretor comercial:

“A primeira coisa que procurei foi a Casa Mercosul. Fui lá para saber o que era a exportação. Eu não tinha nem idéia do que era a exportação. Então eu fui lá, ver como podia ser feito. Aí o que aconteceu, eu liguei pro Amadilson, que era o coordenador do curso de Comércio Exterior no Cesumar” (O-02)

Após o contato com a ACIM, foi realizada uma parceria entre a organização e a Faculdade de Administração do Cesumar:

“... aí ele (coordenador do curso de comércio exterior do Cesumar) veio aqui. Veio ele e uma aluna aqui, então nós combinamos que nós cederíamos as instalações para os alunos dele fazer estágios e eles nos pagariam isso em serviços. E aí começou.” (O-02)

Deste modo, os negócios internacionais da organização Omega tiveram seu começo diante do interesse do diretor comercial orientado por duas instituições, uma de classe e outra acadêmica. Posteriormente a organização procurou apoio de entidades de classe de âmbito nacional e a parceria de empresas especializadas em comércio internacional (*trading companies*).

“O primeiro negócio foi para Angola, através dessa *trading* do RJ. Eles que escolheram o país, eles que fizeram o negócio. A Sotrade Brasil, essa é a empresa do RJ.” (O-02)

“... tem um pessoal em SP que cuida dessa parte internacional para nós, que dá uma assessoria” (O-03)

Embora as parcerias com empresas especializadas tenham facilitado os primeiros passos da organização no mercado externo em um primeiro momento, estas empresas limitam a capacidade de atuação da organização.

“... o negócio com as *tradings* é bom porque eles se preocupam com tudo, no começo é difícil porque você não conhece como funcionam as coisas, precisa de um apoio...” (O-04)

“Essas *tradings* exportam, mas ainda não conseguem uma demanda maior, eles atendem num certo volume, eles não são parceiros, “eles exportam produto X”, não, eles exportam produto dessa qualidade por esse preço, se eu faço eles compram de mim se não compram de outro, se eles quiserem um produto inferior mais barato eles vão pegar do concorrente. Eles nos têm apenas como uma opção.” (O-01)

Até 2005 as exportações representavam, em média, 3% das vendas totais da empresa e duas pessoas eram responsáveis diretas por estes negócios. Este percentual, porém, sofre oscilações constantes, uma vez que depende do trabalho realizado pelas *tradings*.

“O percentual de vendas varia bastante, desde que a empresa passou a exportar, por depender bastante dos contatos feitos pelas *tradings*...” (O-02)

Faz parte de um consenso entre os dirigentes que os negócios internacionais são importantes e que a ampliação dos negócios nesse mercado é necessária. Percebe-se no discurso dos dirigentes que há intenção de se aumentar os negócios internacionais, entretanto, os dirigentes apontam alguns fatores que dificultam a ampliação das exportações a curto prazo. Os comentários reproduzidos a seguir representam as crenças dos dirigentes quanto às atividades de exportações da organização. Neste sentido, são a forma como estes dirigentes explicam as ações, ou ausência de ações, em relação ao mercado internacional:

“... para aumentar as exportações [...] preciso ter uma pessoa focada nesse mercado, para participar de feiras, rodadas de negócios, etc. Para mostrar a cara pro mercado internacional. É isso que eu preciso. E eu tenho certeza que fazendo isso vai aumentar a exportação. Só que hoje nós não estamos preparados para isso.” (O-02)

“... A idéia é essa, é ter um funcionário nosso cuidando só disso. Só cuidando do mercado internacional. Se precisar ir lá para China, vai lá para China.” (O-03)

“Hoje nos não vendemos por causa das minhas embalagens. Hoje nós não atendemos o oriente médio porque não tem embalagem escrito em árabe. Porque não se manda fazer embalagem para mil caixas, manda-se fazer para 100 mil caixas, 150 mil caixas. É como fazer cartãozinho em gráfica, se fizer 100 cartões é R\$100,00, fazer 1000 cartões é R\$ 110,00.” (C-03)

“Nós deixamos de exportar mais, porque não fazemos via carta de crédito. Então vou fazer esse curso de carta de crédito agora para ver como é que é, como funciona.” (O-02)

“... hoje não fazemos muita questão de exportar porque o dólar está lá embaixo” (O-04)

“... nós temos a especial dificuldade do cambio, hoje a moeda está baixa e é desfavorável exportar...” (O-03)

“Hoje a empresa não tem uma política... nunca participou diretamente de uma feira internacional. Se você quer entrar nesse mercado tem que expor, não tem outro jeito. Nós não temos essa política. Se a empresa optar por isso ela tem que começar a investir nisso aí...”. (O-01)

“Essas *tradings* exportam, mas ainda não conseguem uma demanda maior, eles atendem num certo volume, eles não são parceiros, “eles exportam produto X”, não, eles exportam produto dessa qualidade por esse preço, se eu faço e eles compram de mim, se não, compram de outro, se eles quiserem um produto inferior mais barato eles vão pegar do concorrente. Eles nos têm apenas como uma opção.” (O-01)

Parece consenso entre os dirigentes que a organização está aquém daquilo que deveria como empresa exportadora. Embora seja um desejo envolver-se mais no comércio internacional, alguns fatores limitam tal envolvimento.

Esses fatores referem-se à relação entre a organização e o mercado externo, notadamente referem-se às limitações organizacionais para a atuação no mercado externo. Os fatores mencionados pelos dirigentes, para o nível de envolvimento com negócios internacionais foram:

- Necessidade de Recursos Humanos específicos
- Adequação do produto
- Limitação de conhecimento (dos indivíduos envolvidos)
- Cambio desfavorável
- Ausência de política de marketing internacional
- Limitações das *tradings companies*

Dos seis motivos expostos pelos dirigentes para o grau de envolvimento com os negócios internacionais, quatro estão relacionados diretamente com fatores organizacionais internos e dois com fatores externos. Entre estes fatores internos foi dada especial atenção pelos dirigentes à necessidade de recursos humanos para a ampliação das exportações.

A desfavorabilidade do cambio foi mencionada mais como um desestímulo que uma limitação, uma vez que com o dólar valorizado há mais lucro financeiro nas exportações. Neste sentido, a flexibilidade para migrar as vendas do mercado interno para o mercado externo e vice versa, tem sido utilizada como estratégia pela organização, conforme já foi descrito.

Destaca-se que o contexto ambiental de referência dos dirigentes está concentrado na esfera nacional do contexto ambiental. Deste modo, estes dirigentes estão mais orientados aos eventos nacionais. Atribuíram importância em proporção menor, ao contexto regional e em proporção menor ainda ao contexto internacional. As estratégias de mercado adotadas pela organização contemplam em grande parte o mercado nacional.

Algumas vezes os dirigentes mencionaram a atuação no mercado externo como estratégia para alavancar sua atuação no mercado nacional. Este fato corrobora com a idéia de que o contexto ambiental dos dirigentes encontra-se, sobretudo, no nível nacional.

“Você vai chegar num mercado para fazer um venda, por exemplo, o comprador vai te perguntar: Para quem você fornece? [...] Eu forneço pro Pão de Açúcar, eu forneço pro Carrefour e, além disso, eu exporto. Ah, exporta? Não sabia que a sua empresa exportava, diz o comprador. Então, o cliente gosta de saber que está comprando de uma empresa que exporta, essa é a realidade.” (O-02)

“... mesmo que não houvesse lucro financeiro valeria a pena exportar porque a empresa fica melhor cotada no mercado...” (O-04)

“Aí você chega no cliente e diz que exporta para Argélia, para Libéria, para Angola, para África do Sul, para Emirados Árabes, pros EUA, aí o tratamento é outro, ele sabe que você não é qualquer um.” (O-01)

Entende-se a expressão ‘que você não é qualquer um’ como sendo o fato de a organização exportadora ter atingido um diferencial competitivo por ser associada a um nível superior de qualidade. Em outras palavras, o fato de ser uma empresa exportadora é usado como argumento de vendas no mercado interno.

Com relação às operações de entrada, observou-se que as importações não estão na pauta de negócios da empresa. Toda matéria prima e outros insumos são nacionais. Exceção se faz em máquinas e equipamentos como a máquina importada em 2005, que seria responsável pela introdução de um novo segmento de produtos ao portfólio da empresa.

A seguir discutem-se os aspectos ligados à organização Sigma.

5.2 ORGANIZAÇÃO SIGMA – MODO DE POSICIONAMENTO SISTEMÁTICO

Organizações classificadas como tendo modo de posicionamento Sistemático diante do processo de internacionalização, desenvolvem atividades com o mercado externo de maneira metódica, contínua. Dessa maneira, essas organizações desenvolvem um comprometimento maior que organizações classificadas como tendo modo de posicionamento Ocasional em relação aos negócios internacionais (SEIFERT; MACHADO-DA-SILVA, 2005).

Segue-se a descrição da organização Sigma tendo por base os dados secundários e as entrevistas com os dirigentes organizacionais.

5.2.1 Descrição da organização

A organização foi fundada em janeiro de 1984, na cidade de Maringá, na região central norte do Estado do Paraná. A companhia dedica-se à industrialização de adoçantes concentrados, medicamentos fitoterápicos e complementos alimentares.

O grande destaque ocorre na industrialização das folhas da planta stévia (*Stevia Rebaudiana*), da qual se extrai um adoçante natural não calórico usado como base em diversos tipos de produtos alimentares destinados à dietas alimentares específicas onde haja a necessidade de substituição do açúcar comum (sacarose). A capacidade de produção é de 105 ton/ano.

A distribuição de produtos no mercado é feita no varejo, sendo também utilizada venda direta para clientes institucionais, como hospitais, *spas*, padarias e para diversas outras empresas que utilizam os produtos como insumos em variados segmentos, principalmente como complemento alimentar, sorvetes, matinais e outros.

Seu *market-share* da ordem de 2%, tendo como principais concorrentes as empresas Boeringer Ingelheim do Brasil Química e Farmacêutica Ltda, SRM Distribuidora de Produtos Farmacêuticos e Cosméticos Ltda, Vepê Ind. Alimentícia Ltda.

Embora a companhia tenha por principal objeto mercantil a exploração de atividades agroindustriais, mormente à produção e cultura da stévia, pode ainda explorar a indústria, e o comércio de produtos alimentícios derivados desta planta. A organização também tem autorização para comercializar produtos químicos, farmacêuticos, cosméticos, produtos de higiene, perfumes, saneante e domissanitários (produtos de limpeza em geral).

Atualmente a organização dedica-se exclusivamente à industrialização e comercialização de produtos alimentícios derivados da stévia, seus principais produtos industrializados são:

- Complementos Alimentares (Açúcar, achocolatados e outros)
- Medicamentos Fitoterápicos (plantas medicinais)
- Açúcares Concentrados (Steviosídeo)

O gráfico de receitas líquidas apresenta a proporção entre estes três tipos de produtos na receita líquida total da organização.

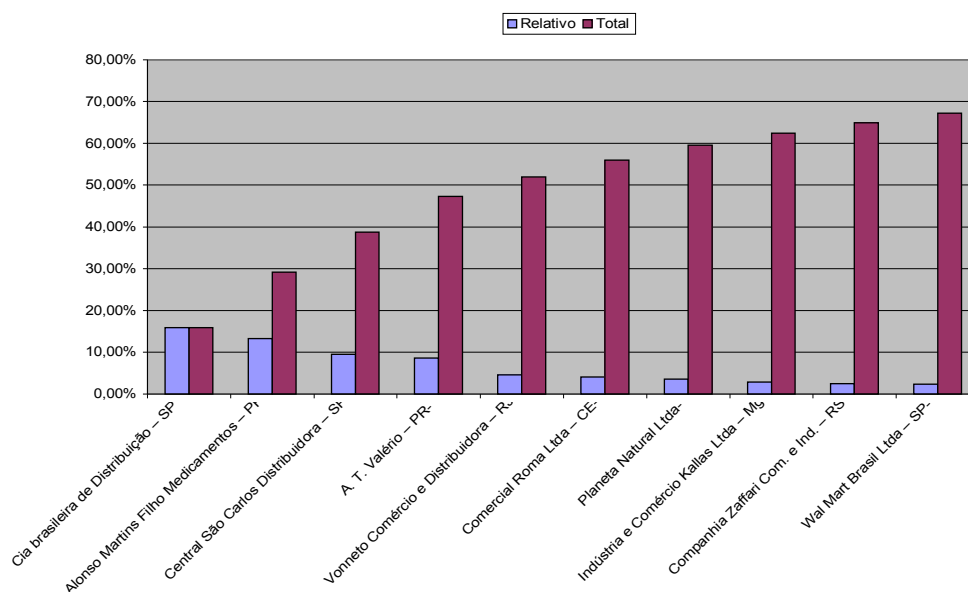
Gráfico 10 – Participação Percentual de Segmentos na Receita Líquida



Fonte: Dados internos da organização.

No ano de 2005, os dez maiores clientes, abaixo apresentados, responderam por 67,22% do faturamento da empresa.

Gráfico 11 - Participação Relativa dos Principais Clientes no Faturamento da Empresa x Faturamento Total



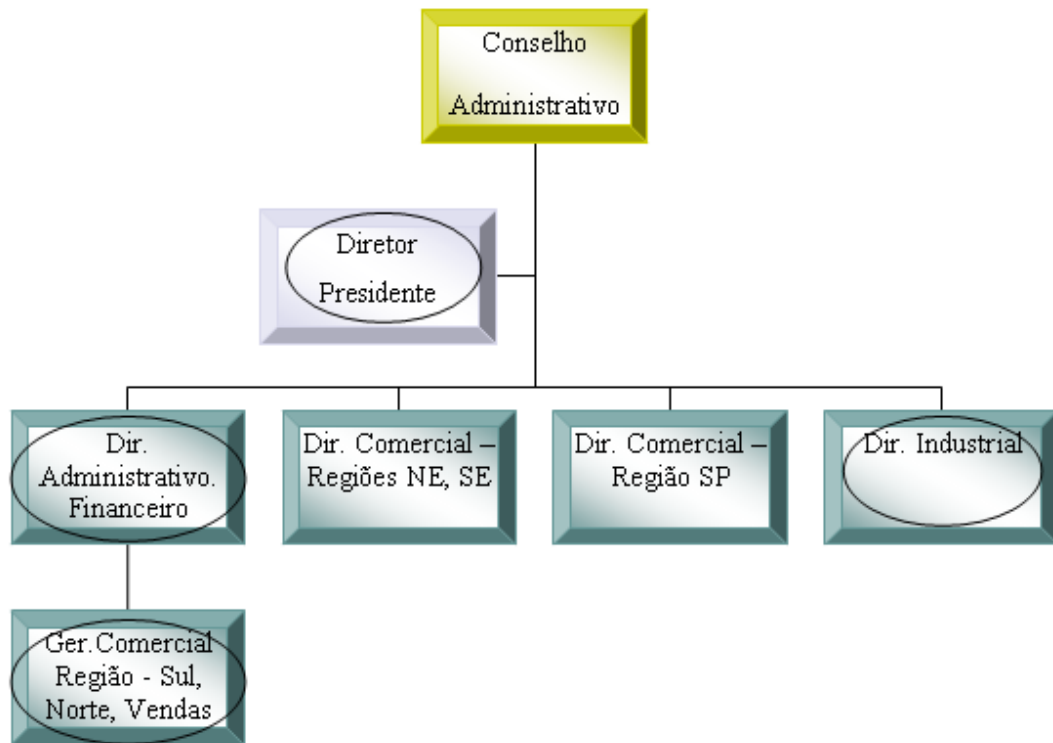
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da organização

A organização Sigma é uma empresa de capital aberto, todavia os valores mobiliários de emissão da companhia estão registrados no mercado de balcão não organizado. A organização não possui registro em bolsa e nem na SOMA – Sociedade Operadora do Mercado de Ativos. A distribuição das ações corresponde a 51% de ações preferenciais e 49% de ações ordinárias. O baixo interesse pelos papéis da companhia fez com que em junho de 2005 a empresa iniciasse o processo de cancelamento do registro de companhia aberta, a fim de se tornar novamente uma sociedade limitada.

Os entrevistados desta organização pertencem ao nível estratégico da organização e suas posições hierárquicas relativas são apresentadas na ilustração 06. Evidentemente este organograma está incompleto, uma vez que sua função é apenas identificar a posição dos dirigentes entrevistados neste caso.

As setas indicam onde ocorre o maior fluxo de comunicações referentes aos negócios internacionais na organização segundo os próprios dirigentes. As elipses indicam os indivíduos entrevistados.

Ilustração 6 - Organograma – Organização Sistemática (nível estratégico)



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Foi realizada também uma entrevista com a secretária da diretoria que serviu como coleta de dados básicos da organização e dos processos básicos de comércio internacional na

empresa. O fato de ser uma secretária trilingüe tem sido a causa de seu envolvimento crescente nas rotinas comerciais com o mercado externo, tendo em vista que não há um departamento estruturado para negócios internacionais e poucas pessoas com fluência em línguas estrangeiras.

Resumidamente, a organização nasceu de uma parceria com a Universidade Estadual de Maringá, UEM. De acordo com o presidente da organização, “as pesquisas com a stévia levaram a uma experiência bem-sucedida com transferência de tecnologia” (S-04). Uma patente adquirida da Universidade Estadual de Maringá serviu como base para a produção do principal produto da empresa, um adoçante à base da planta stévia. Em 1988, foi desenvolvida tecnologia para a produção deste adoçante. Desde então, a organização dedica-se ao cultivo da planta que é nativa do Paraguai e à industrialização de suas folhas para a produção de adoçante.

Além da organização em estudo, apenas o Japão e a China possuem tecnologia para industrialização da stévia e extração do adoçante. Embora o Japão possua a tecnologia, a capacidade de produção dos japoneses é limitada e inferior à demanda daquele país. Já o produto chinês possui qualidade inferior, tanto se comparado ao produto brasileiro quanto ao japonês. Deste modo, no período que antecedeu a formação da empresa já havia um grande interesse do Japão no produto brasileiro, tendo em vista o grande consumo naquele país. Este fato motivou as exportações para o oriente. Aliado a isso, a exigência de altos padrões de qualidade pelos japoneses era encarado pelos dirigentes como um bom teste para o produto, tendo em vista a venda para outros países.

“... no começo, como te disse, só tinha o Japão, era um *commodities* e a gente tinha intenção de exportar, a empresa foi voltada para isso... A idéia era que se passasse pelo Japão com certeza passaria para os demais países...” (S-03)

Embora o Japão fosse um grande incentivo para o negócio, a idéia era expandir as exportações para outros países, como de fato ocorreu nos anos seguintes. Após este período de dois anos em que a organização trabalhou no aperfeiçoamento do produto, iniciaram-se as exportações para os EUA e outros países.

Atualmente 15% do faturamento bruto advêm de exportações que são feitas principalmente para Estados Unidos, Japão, Equador e Paraguai. A meta da organização é atingir um percentual de 40% das vendas em exportações nos próximos três anos.

No tocante as operações de entrada, cerca de 40% das compras totais são feitas por meio de importações. Uma boa parte da principal matéria prima da indústria, as folhas de stévia, é importada do Paraguai, região onde a planta é nativa.

“Nós importamos três produtos principais, três matérias primas, além de outros produtos, incluindo a folha do Paraguai” (S-03)

A empresa tem utilizado três formas de exportação: exportação direta, através de distribuidor no exterior e via *trading company*. A estruturação de um departamento de comércio exterior tem propiciado o aumento das exportações diretas. Embora o gerente responsável pelas vendas externas também seja responsável por vendas em algumas regiões do Brasil, sua dedicação ao mercado externo tem aumentado nos últimos anos.

Tendo sido feita uma breve descrição da organização, tem-se a seguir a descrição detalhada dos recursos organizacionais, tal qual foi feito na análise da organização Omega.

5.2.2 Recursos

Os destaques em recursos na organização Sigma ocorrem nos recursos financeiros e em recursos intangíveis. Com relação aos primeiros, vê-se na próxima seção que a empresa enfrenta dificuldades relacionadas a recursos financeiros, tanto na geração de recursos, quanto na captação de recursos de terceiros. Por outro lado, a empresa aposta na geração de tecnologia e no desenvolvimento de novos produtos por meio de aquisição de tecnologia em acordos com universidades brasileiras, ou seja, aposta na geração de recursos intangíveis e potenciais.

5.2.2.1 Recursos financeiros

A empresa obteve em 2005 um faturamento R\$ 7 milhões. Embora as projeções financeiras da organização considerem um crescimento de aproximadamente 13% da receita bruta nos próximos três anos, o lucro operacional da organização tende a manter-se negativo neste mesmo período.

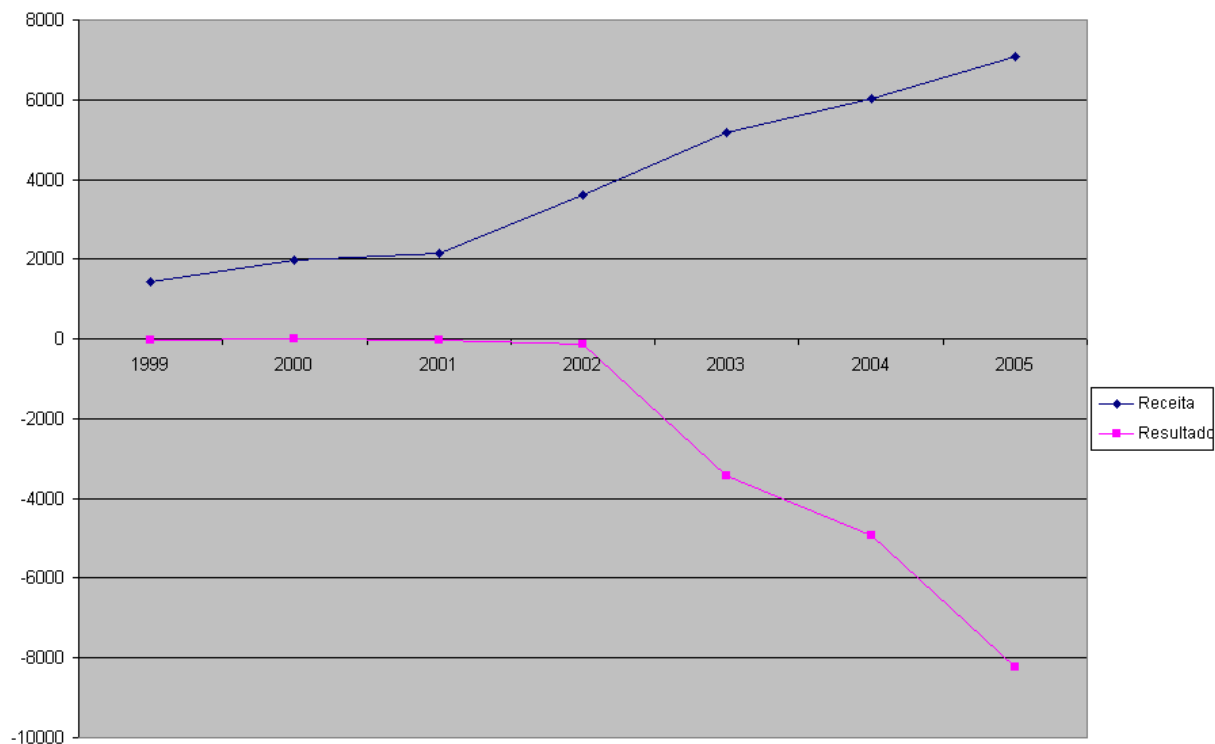
Segundo o laudo de avaliação realizado no processo de cancelamento de registro de companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ao longo dos últimos anos a organização enfrenta problemas relacionados com a falta de capacidade para gerar recursos destinados a investimentos em pesquisas, desenvolvimento e marketing. A análise

dos balanços anuais indica que nos últimos quatro anos o patrimônio líquido da organização tem sido negativo.

A baixa atratividade dos papéis da empresa fez com que a organização optasse por reverter esta estratégia de captação de recursos financeiros. Deste modo, iniciou em 2004 o processo de cancelamento de registro de companhia aberta com a oferta pública de ações (OPA) da organização.

A análise dos últimos balanços aponta que os resultados líquidos não são positivamente proporcionais às vendas. Na verdade, ocorre o inverso. Aumentos nas vendas têm resultado em aumento de prejuízos, como se pode observar no gráfico 12.

Gráfico 12 - DRE - Receitas Brutas x Resultado - em mil R\$



Fonte: dados da organização

Um estudo cuidadoso destes balanços contábeis mostrou que as despesas operacionais têm sido, em grande medida, responsáveis pelos prejuízos acumulados nos últimos anos.

Alguns índices financeiros também demonstram uma situação financeira desconfortável para a organização. Olhando-se apenas para os índices de liquidez, podemos

observar que a liquidez corrente indica uma manutenção razoável dos fluxos correntes de capital, todavia a liquidez geral indica que isso não se aplica ao longo prazo.

A tabela 02 apresenta um resumo com os principais índices financeiros referentes ao período de 1997 a 2004.

Tabela 2 - Indicadores Financeiros – 1997 – 2004

Liquidez Geral	0,22	0,28	0,35	0,26	0,25	0,27	0,29	0,25
Liquidez Corrente	2,24	3,11	4,76	2,63	1,22	1,24	1,58	1,24
Liquidez Seca	0,66	0,79	0,89	0,36	0,24	0,28	0,49	0,25
Prazo Médio Recebimento (PMR) em dias	95	84	82	24	45	46	27	14
Prazo Médio de Pagamento (PMP) em dias	0	62	69	96	26	81	99	45
Prazo Médio de Estoque (PME) em dias	524	442	733	513	363	508	286	159
Passivo Exigível/Passivo Total	93%	93%	94%	98%	120%	126%	129%	136%
Patrimônio Líquido/Passivo Total	7%	7%	6%	2%	-20%	-26%	-29%	-36%
Exigível Curto prazo / Patrimônio	121%	121%	118%	426%	-121%	-107%	-81%	-77%
Financiamentos Curto Prazo/Patrimônio	25%	23%	0%	0%	-32%	-23%	-10%	-8%
Financiamento Curto e Longo Prazo	804%	829%	931%	2065%	-245%	-183%	-151%	-124%
Passivo Exigível/Patrimônio Líquido	1253%	1337%	1630%	4496%	-599%	-489%	-443%	-381%
Margem Bruta	50%	37%	46%	56%	29%	27%	45%	32%
Margem EBIT	32%	19%	27%	29%	-43%	-72%	-43%	-48%
Margem Líquida	-1%	0%	-2%	-3%	-66%	-97%	-70%	-72%

Fonte: dados da organização

No que tange ao mercado externo, a variação cambial foi apontada como um dos grandes problemas para o exportador e também causa de queda do faturamento. A queda do faturamento das exportações nos últimos anos foi apontada pelos dirigentes como destaque para a relação entre esta queda e a variação cambial no período.

“o faturamento médio anual esse ano foi de aproximadamente US\$ 2.500,00 / mês, mas houve uma queda boa. Mas já teve maior, essa ano caiu bem. Em relação o ano anterior caiu 50% (S-02)

Em Outubro de 2002 a cotação da moeda americana estava em R\$ 3,75, caindo até R\$ 2,22 em Dezembro de 2005. Essa diferença representou uma queda de 60%. Todavia como se observa no gráfico 07, a variação observada representou, no final de 2005, o retorno da cotação do dólar a valores equivalentes aos do ano de 2001. Ou seja, nos anos anteriores a a 2001 a cotação era ainda mais desfavorável às exportações, tendo em vista a moeda brasileira ainda mais valorizada.

5.2.2.2 Recursos físicos

O seu parque industrial está situado numa área de 25.000 m², das quais 5.000 m² são de área construída. Embora a organização já tenha mais de vinte anos de existência, a idade média de máquinas e equipamentos está entre seis e dez anos, o que demonstra que a renovação do parque industrial é uma preocupação da organização.

Grande parte das máquinas e equipamentos destinados à produção foi importada, especialmente do Japão, país que detém a tecnologia de extração de adoçante da stévia desde a década de 70. A aquisição de tecnologia do Japão ocorreu também pelo interesse daquele país na estimulação da produção do adoçante de stévia no Brasil.

“...aconteceu assim: o Japão consumia mais do que produzia, então era interessante para eles ter mais oferta desse produto, daí eles tinham interesse em apoiar, ainda mais pela qualidade do produto produzido aqui uma vez que a planta é nativa aqui da região...” (S-03)

O Japão era, até então, o único país com tecnologia para a extração eficaz dos cristais de stévia. O processo de extração é complexo e requer uma tecnologia bem desenvolvida. Mesmo depois de iniciada a produção, a organização Sigma continuou as pesquisas sobre o processo de industrialização da stévia, tendo em vista que ainda eram necessários ajustes nesse processo.

Por dois anos as exportações foram paralisadas devido às características insatisfatórias do produto. Houve a necessidade se aperfeiçoar o produto, nesse período a empresa continuou suas atividades, mas orientada para o comércio interno.

“Quando sentimos que o produto melhorou, voltamos para o mercado externo, aí entramos no mercado americano, isso já faz 10 anos” (S-01)

Quanto aos recursos físicos, há problemas relacionados com logística quando o destino da produção é o mercado externo.

“Nós temos um serio problema com logística, quem exporta bastante tem uma estrutura para transportar suas mercadorias, quem exporta pouco pode enviar até via correio, mas nós que estamos no meio termo não temos muitas alternativas” (S-03)

“... aí você vai comprar uma matéria prima e o cara diz: ‘eu só posso te vender um *container*’ mas como eu não sou grande, não posso comprar um *container*, então ficamos meio sem alternativa” (S-1)

A empresa não possui frota própria de veículos para fazer o transporte de produtos, assim, terceiriza tal tarefa a transportadoras. Todavia, parece ser um problema o fato das

transportadores não estarem preparadas de maneira adequada para atender as demandas específicas da organização.

Em relação à disposição da matéria prima, a organização trabalha com um sistema de incentivo a produtores locais que vendem toda sua produção de folhas à organização. A planta stévia é nativa do Paraguai, mas tem se adaptado bem ao solo brasileiro.

“a planta nasce bem aqui, mas é claro que as folhas que importamos tem uma qualidade maior, ela é nativa de lá, né... mas a nossa é muito boa, pretendemos aumentar o número de produtores, vamos fazer isso nos próximos anos” (S-02)

Este sistema tem funcionado bem segundo o diretor industrial, principalmente porque “os produtores vêem as vantagens da stévia sobre outras culturas como a soja ou o milho” (SO-03)”.

“Nós fomentamos lavouras em mais de 50 municípios do Paraná, Brasil. São centenas de steviocultores, assistidos pela equipe técnica da empresa, com lavouras irrigadas sob alta tecnologia agrícola...” (S-04)

A tecnologia desenvolvida e empregada no processo de industrialização também é vista como um ponto forte da organização. Do ponto de vista de máquinas e equipamentos observa-se um parque industrial moderno, segundo o diretor industrial é o mais apropriado às necessidades da organização. A utilização da capacidade instalada é de 40%, mas há a perspectiva de incremento desse parque para a industrialização de um outro tipo de produto.

A organização adquiriu recentemente a patente de uma nova tecnologia e isso gerou a perspectiva de se implantar um novo centro de produção. As características de recursos intangíveis de tecnologias e investimentos em conhecimento são discutidas na seção 5.2.2.5, porém nos importa observar que se tratando de recursos físicos, a organização receberá um grande volume de investimento. Segundo o diretor presidente, este investimento dependerá dos resultados obtidos no teste piloto, mas inicialmente representara cerca de R\$ 100 mil.

“Tudo indica que a produção industrial da isoflavona ocorra a partir deste ano. O volume de investimentos ainda não é conhecido. Esta informação dependerá do projeto piloto, cuja montagem começa assim que o último traço da assinatura for riscado no contrato de licenciamento no próximo dia 26. O investimento inicial será de R\$ 100 mil...” (S-04)

“teremos que fazer muita coisa aqui, mas a empresa foi projetada para suportar rápida expansão” (S-01)

A próxima seção discute aspectos ligados à gestão de recursos humanos.

5.2.2.3 Recursos humanos

A organização conta com cerca de 110 funcionários. Esse número não teve variação significativa nos últimos anos. Cinco dirigentes foram apontados como os responsáveis pelas principais decisões organizacionais. A maioria dos dirigentes possui nível superior de ensino, mas nenhum deles possui fluência em língua estrangeira.

O tempo médio de atuação destes dirigentes no setor é de dez anos, entretanto dois deles atuam na organização desde sua fundação. Nenhum deles teve experiências com negócios internacionais antes da fundação da organização.

Tendo em vista a ligação da organização com alta tecnologia, uma das características da organização é possuir um corpo de especialistas altamente capacitados.

“Temos engenheiros de alimentos, farmacêuticos industriais, engenheiros químicos, engenheiros mecânicos, enfim, todos os profissionais necessários ao desenvolvimento da nossa indústria.” (S-01)

“O principal são as pessoas. O engenheiro de alimentos, o engenheiro mecânico, o Diretor industrial, que entende tudo de fábrica, que pode fazer, o que não pode, volume de produção.” (S-03)

“... o pessoal aqui é muito especializado, podemos fazer de tudo, basta planejar.” (S-01)

Percebe-se a ênfase da organização aos fatores técnicos em detrimento de outros. Não há, por exemplo, departamentos consolidados de marketing ou mesmo de negócios internacionais. Durante o período de 2004 a 2006 não foram observadas quaisquer mudanças no sítio on-line da organização. Considerando-se que a divulgação institucional on-line pela *internet* tem sido encarada nos últimos anos com uma das mais baratas e simples, pode-se supor que não há ações sistemáticas de marketing na organização.

Não se observa na empresa ações sistemáticas de treinamento e desenvolvimento em áreas não ligadas aos processos tecnológicos da produção.

O início das atividades da organização em negócios internacionais foi coordenada por uma pessoa, o atual diretor administrativo financeiro. As ações voltadas ao mercado externo ainda passa por sua supervisão. Só recentemente a organização tem implantando um setor específico para este tipo de negócio.

“Nós estamos criando aí um departamento de comércio exterior... Tem um responsável pela área... E esse responsável tem acesso direto à diretoria. (S-03)

“Sempre fui eu que cuidei disso (comercio exterior), agora temos um cara que está se desvinculando do mercado interno para mexer só com exportações, mas isso é um processo demorado...” (S-03)

“... antes o diretor administrativo cuidava das vendas externas, mas não estava dando tempo para ele fazer isso além de ele não ter fluência no inglês, atualmente eu cuido do mercado interno, região norte e sul , exportações e vendas industriais,” (S-02)

“... o mercado externo é interessante, mas para você montar um setor especializado nisso é caro, os profissionais são caros, mas se tiver um bom profissional e algum recurso financeiro não precisa de mais nada.” (S-02)

Atualmente os negócios com o mercado externo são coordenados pelo gerente comercial que é responsável também por vendas internas em algumas regiões do Brasil. A experiência no mercado interno e a fluência no idioma inglês foram os principais motivadores do seu envolvimento nos negócios internacionais da organização. A questão do idioma também tem influenciado o envolvimento da secretária da diretoria nos negócios externos:

“... então, além de secretária da diretoria eu trabalho muito como gerente comercial, o fato de ser trilingüe, acho que influencia nisso porque os clientes ligam aqui de fora e eu que tenho que atender se o gerente não está daí é natural o envolvimento né...” (S-01).

No que tange aos processos de negócios internacionais, observa-se que é decisiva a atuação do diretor administrativo e diretor presidente.

“Quando precisamos resolver algo sobre as exportações eu, o diretor administrativo e o gerente comercial sentamos e discutimos” (S-04)

“As decisões são assim: ele vai ao diretor, e aí ele diz ‘faz’, ‘não faz’...” (S-03)

“Há bastante acesso à diretoria, eles estão sempre dispostos a nos atender, creio que com o passar do tempo o departamento de negócios internacionais vá se tornando mais autônomo, mas anda precisamos conversar muito com os diretores para tomar decisões” (S-2)

Embora se diga em alguns momentos que os profissionais têm liberdade para tomarem decisões, ficou evidente que essa liberdade é limitada e a autonomia do departamento de comércio exterior ainda é algo que se planeja.

Na próxima seção discutem-se aspectos relacionados aos recursos administrativos.

5.2.2.4 Recursos administrativos

No que tange aos aspectos de recursos administrativos, a organização Sigma é uma empresa de médio, porte fundada em 1984, ou seja, tinha 21 anos no período em que foi realizado este estudo.

Segundo dados da organização, o percentual financeiro destinado aos investimentos em marketing é da ordem de 3%. Todavia inexistem atividades sistemáticas e coordenadas de marketing, especialmente para o mercado externo.

“... temos uma pessoa que cuida do marketing institucional, mas não temos um grande departamento, isso requer bastante investimento financeiro...” (S-03)

“... não existe um planejamento de marketing internacional, onde tenhamos preparado uma estratégia de ação para conhecer o mercado e divulgar a marca, um estudo mercadológico mesmo. Eu entrei há 8 meses, agora que vou começar a pensar nisso...” (S-02)

Assim, a organização possui algumas características conservadoras em relação ao mercado consumidor. A consolidação da marca talvez seja o fator que motiva uma posição menos agressiva na prospecção de mercados. Mesmo em relação ao mercado externo as ações de marketing não são sistemáticas, podendo eventualmente, serem consideradas passivas.

“... acontece assim: os clientes nos procuram, às vezes tem um brasileiro lá na Nova Zelândia que gosta do nosso produto e nos liga dizendo que quer distribuir porque o produto é muito bom, mas aí você vai ver e o cara não tem experiência nenhuma com distribuição, aí não dá...” (S-02)

“... hoje, os clientes nos procuram muito, porque o produto é bom, ao contrário de outras marcas por aí que misturam sacarina, e outros adoçantes sintéticos, nosso produto é totalmente natural e isso é uma vantagem competitiva” (S-04)

Tendo em vista o último comentário, realizou-se uma simples e informal pesquisa de opinião em dez supermercados de médio e grande porte em Curitiba com consumidores de adoçantes sobre as características naturais dos adoçantes a base de stévia e daqueles que continham stévia em sua formulação. Em cada ponto de venda foram abordadas cinco pessoas.

O resultado foi de que cerca de 87% das pessoas entrevistadas não distinguem os adoçantes à base de stévia daqueles que contém stévia em sua formulação. Em outras palavras, a maioria dos entrevistados não percebe as características naturais que diferenciam o produto de seus concorrentes. Ou seja, nessa amostra a percepção da vantagem competitiva

citada pelo dirigente não se confirmou. Esse exemplo pode indicar que a ausência de ações de marketing, que são englobadas por um recurso administrativo básico, pode estar anulando uma possível vantagem competitiva.

Recursos administrativos também estão ligados ao relacionamento com a cadeia produtiva, nesse sentido a organização procura manter relações de parceria com os fornecedores, especialmente aqueles ligados ao cultivo da stévia, principal matéria prima da organização até então.

“O relacionamento com os fornecedores está pautado na parceria e colaboração... É mais colaboração. É colaborativa. E não mudam. Fornecedores são sempre os mesmos.” (S-01)

“... nossos fornecedores não deixam de ser nosso patrimônio também, não podemos ficar mudando de fornecedor, então mantemos a melhor relação possível com todos.” (S-3)

“... a relação tem que ser ganha-ganha, ou não serve, os fornecedores ganham e nós também.” (S-02)

Nos últimos anos a organização não lançou ou desenvolveu nenhum novo produto ou nova tecnologia, mas pretende fazê-lo em breve. Embora inovações estejam ligadas aos recursos administrativos, as características inovadoras deste produto a ser lançado lhe garantem aspectos de recurso potencial de valor intangível. Deste modo, estas características são detalhadas na próxima seção.

5.2.2.5 Recursos intangíveis / potenciais

A formação da organização Sigma ocorreu pela aquisição de uma patente de uma universidade paranaense. O resultado do processo de transferência de tecnologia foi o início da industrialização do principal produto da organização em 1988. Desse modo, foi pela aquisição de um recurso potencial de valor intangível que a organização se desenvolveu. A industrialização da stévia, até então inédita no ocidente, mostrou-se interessante do ponto de vista do mercado e constitui hoje a principal atividade da organização.

Atualmente a organização passa por semelhante processo de transferência de tecnologia. Foi adquirida recentemente uma patente da Universidade Estadual de Campinas -UNICAMP, para a industrialização da isoflavona a partir da soja.

“Nós estamos agora trabalhando em um outro produto. Também é um produto que vem de uma universidade, nós adquirimos o direito de explorar isso aí. Só que é como foi a stévia, é problemático, temos que fazer tudo, porque o produto ainda não tem cara comercial.” (S-03)

“na verdade, foi interesse da Unicamp em nós pois ela sabia da nossa experiência no desenvolvimento de produtos em parceria com universidades, então nós fomos escolhidos por isso...” (S-04)

De acordo com o Silva (2005) do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT/UnB, a isoflavona é um grupo de hormônios que pertence à família dos fito estrógenos (genisteína, daidzeína e gliciteína) presente naturalmente na soja. Semelhante ao hormônio estrogênio, a isoflavona desenvolve efeito similar a este hormônio.

O objetivo da organização Sigma é fabricar um medicamento natural para substituir a terapia de reposição hormonal com estrogênio.

"Pagamos R\$ 14 mil para explorar a patente. O contrato firmado é exclusivo por 15 anos e pagaremos ainda 6% da receita líquida da venda do produto a título de *royalties*. Criamos uma usina-piloto para desenvolver o medicamento, com investimento de R\$ 100 mil." (S-04)

Este produto é inédito no mercado, assim não se tem ao certo o tamanho deste negócio. Ainda há dúvidas quanto ao custo total da produção em escala comercial.

“... nós trabalhamos com estimativas, avaliamos em R\$ 36 milhões o mercado brasileiro de medicamentos para reposição hormonal, e essa é uma cifra subestimada. O número pode ser muito maior que esse. O negócio indica ainda boa margem. A margem de venda é de 30%. Claro que depende dos resultados da unidade piloto.” (S-04)

Embora o produto assuma forma de medicamento ao longo de algumas falas, a idéia principal da organização é oferecê-lo ao mercado como um suplemento alimentar que pode ser consumido em cápsulas ou adicionado a alimentos industrializados.

“A questão está no fato de que os benefícios terapêuticos da isoflavona são diminutos quando ocorre a ingestão da soja. Este é o principal benefício do processo industrial desenvolvido na Unicamp para a extração da isoflavona da soja. Nós poderemos, após a extração, comercializar a substância concentrada em cápsulas, o que potencializa os efeitos no organismo.” (S-03)

“... as isoflavonas agliconas podem ser oferecidas ao mercado consumidor como um suplemento alimentar em forma de cápsulas ou como um ingrediente para ser adicionado a bolos, chocolates e biscoitos, tornando-os mais saudáveis.” (S-01)

“... esse novo produto tem um potencial muito grande, pode ser adicionado a vários outros produtos como forma de aumentar a qualidade, assim como se faz com stévia que serve de adoçante natural para outros alimentos...” (S-02)

Muitos aspectos ligados a esse processo de transferência de tecnologia são interessantes quando observados do ponto de vista da análise de recursos potenciais e/ou intangíveis. Um deles é que a organização precisa de uma série de pré-requisitos para a

efetivação do processo de transferência. Entre eles, todos os outros tipos de recursos, físicos, humanos, administrativos e financeiros.

“... aqui, nós transformamos conhecimento em dinheiro, na prática é isso, pegamos um produto que cru e damos uma cara comercial a ele, fizemos isso com a stévia, vamos fazer com a isoflavona, claro que pra isso precisamos de pessoas qualificadas, equipamentos, etc...” (S-02)

“... não adianta termos aqui os mais modernos equipamentos se as pessoas não souberem usar, não tem a mínima chance de dar certo isso, por isso precisamos de gente competente...” (S-03)

Um outro aspecto interessante é de que a patente brasileira está depositada em outros países, o que assegura a tecnologia. A condição de maior produtor mundial de soja coloca o Brasil, naturalmente, como grande fornecedor potencial mundial de isoflavona.

“... o Brasil tem condições ideais para produzir alimentos derivados de soja. O país é o segundo maior exportador dessa leguminosa, responsável por 16,9% da produção mundial. Se alguém tinha que desenvolver essa tecnologia, éramos nós.” (S-04)

“Vamos vender para o mundo todo sem dúvida. Assim que estivermos produzindo pra valer vamos cair no mercado externo. Claro que tudo tem que ser bem planejadinho, para não ter problema” (S-3)

“... com certeza temos chances de sermos fornecedores mundiais de isoflavona, a patente não se restringe ao Brasil. Se fizermos um bom trabalho...” (S-02)

Os depoimentos acima dão também uma idéia do contexto de referência dos dirigentes. Está claro que as intenções de comercialização não se restringem ao mercado interno, mas abrangem o mercado mundial. Os aspectos relacionados ao contexto ambiental de referência fazem parte das discussões da próxima seção.

5.2.3 Contexto ambiental de referência

No caso da organização Sigma, cinco fatores destacaram-se nas falas dos dirigentes como fortes influenciadores dos processos organizacionais. Acredita-se que muitos outros fatores tenham influência direta e indireta no cotidiano desta organização, todavia estes seis foram os mais destacados pelos dirigentes.

O primeiro fator relaciona-se aos contextos local, regional e nacional e refere-se às condições de logística. Este foi considerado um fator ambiental, pois a organização depende de outras organizações para o transporte de seus produtos.

Embora as questões logísticas afetem sobremaneira os fluxos internos da organização, este problema é relacionado com o ambiente externo na figura das empresas terceirizadas e do governo.

“... aqui na região é complicado porque não há estrutura e isso nos atrapalha muito, as vezes isso é um problema grande, as transportadoras são muito pouco desenvolvidas ainda e isso nos afeta muito pois temos que improvisar muitas vezes” (S-04)

“O governo se preocupa em e exportar, exportar, mas nós temos um problema sério de logística” (S-03)

“... o Brasil não está preparado para exportar porque temos muitas dificuldades com a logística. Eu como exporto pouco, não sinto muito, mas quem exporta bastante tem muita dificuldade.” (S-04)

As deficiências em termos de logística Observa-se nas falas que este fator ambiental influencia tanto nas negociações com o mercado interno quanto com o mercado externo.

O segundo e o terceiro fatores estão na esfera nacional e relacionam-se à políticas governamentais. Segundo os dirigentes, as elevadas taxas de juros impedem investimentos e dificultam as operações organizacionais. Neste sentido, segundo os entrevistados, o governo atrapalha mais que ajuda as organizações. Aliado a isso há a questão da complexidade de nosso sistema tributário que na visão dos dirigentes é uma questão ‘burocrática’.

“O que empacou nos últimos anos primeiro foi a alta de juros, um troço impressionante. Isso aí inibe qualquer investimento que você queira fazer.” (S-02)

“o Brasil ainda está muito burocrático, é o país mais burocrático do mundo. Você vai negociar com o estrangeiro, o cara não entende. Você fala de PIS, COFINS, ICMS... O cara não sabe o que é isso. Lá o preço é o preço, imposto é separado. Aqui tem imposto por dentro, por fora...” (S-02)

“... não, na verdade o governo não ajuda, em vez disso só atrapalha... O governo só atrapalha.” (S-3)

O quarto, trata-se da questão cultural. No contexto expresso pelos dirigentes os aspectos culturais são aqueles ligados às especificidades de cada país, portanto essa questão situa-se ao contexto internacional. Ao apontar as questões culturais os dirigentes demonstram a necessidade de se colocar no papel do estrangeiro para tentar entender quais seus desejos e necessidades. Esse processo parecer ser um exercício de aprendizagem que se desenvolve durante um tempo.

“Não adianta você ter uma gama de produtos muito grande que você não vende no mercado externo. Nesse mercado você vende um ou dois itens em quantidade grande e

adaptados ao produto. Embalagem especial, sabor especial, design especial. Cada um quer as coisas adaptadas ao seu costume, ou não compra” (S-02)

“Como pro mercado árabe nós fazemos a adaptação toda. No mercado judeu, tentei fazer, mas desisti porque o cara veio aqui e queria virar a fábrica de ponta cabeça. Tem que tirar o leite, tem que benzer a máquina, não sei o que... Disse ah, não me interessa. Tem que chamar o rabino para trabalhar aqui (rss) Daqui a pouco tem que chamar o rabino... (rss) (S-03)

“Muito diferente. Não tem nada que ver uma coisa com outra. É mais complicado, tem que treinar o pessoal, tudo é mais caro. Nós temos exemplos aí de coisas absurdas que os caras pedem para fazer.” (S-03)

“Então são coisas que... Cultura vê não... Então tem países aí que você vai e você tem que estudar o que a cor representa. Então, tem um monte de particularidade.” (S-02)

“A China, Coréia e Japão para né é muito difícil. Eu já abandonei. Rússia também... Rússia é complicado. Você tem empresas que estão em outro nível, que tem um suporte melhor. A gente procura mercados mais fáceis de atender. Assim que a gente faz. Mercado árabe, América do Sul, EUA...” (S-04)

Por último, e talvez o mais significativo, tem-se o fator qualidade. Embora o contexto nacional englobe a questão da qualidade, na esfera internacional este fator ganha dimensões mais significantes. Tanto que por dois anos a empresa deixou de exportar para efetuar melhorias no produto.

“... o que mais nos afetou foi realmente o produto né, nós tivemos um problema porque ele não era aquilo que a gente achou que era. Não tinha a qualidade que mercado externo exigia. Então teve que voltar para a prancheta, e ficamos dois anos sem exportar, agora o produto está bom.” (S-03)

“ ... quando o produto foi barrado lá fora, bom, nos diversificamos, nós temos o *commodities* para o mercado externo e os outros dois produtos para o mercado interno, os medicamentos e os suplementos, tem também a linha institucional, que são as vendas para empresas que usam o adoçante em seus produtos... “ (S-04)

“... qualidade para os japoneses não é como para os brasileiros. Para eles tudo tem que ser perfeito, nada pode falhar, não tem o ‘jeitinho’ como aqui, ou é ou não é” (S-04)

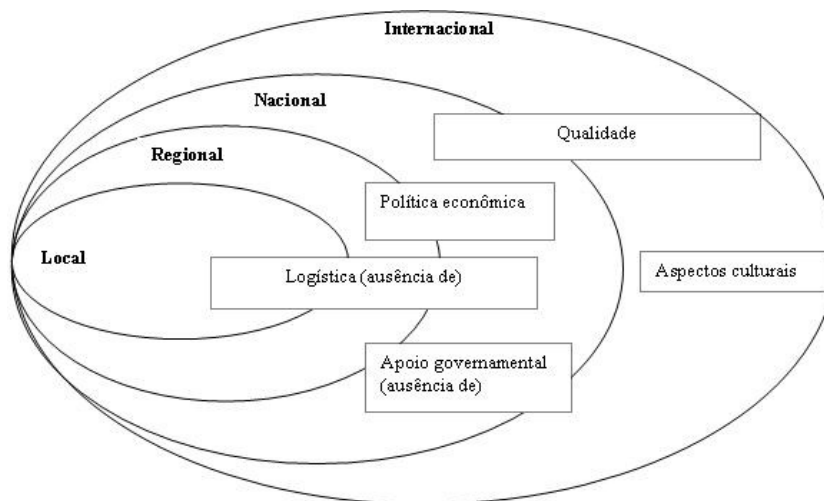
“É difícil vender para países como os EUA porque eles são muito exigentes. Se você disser que é natural você tem que provar que é natural. Tem que levar todas as máquinas lá ou trazer os caras aqui. Pra simplificar o processo, lá eu não digo que é natural. ” (S-03)

“... vender para o mercado americano ou o mercado japonês é ótimo porque daí você consegue entrar em vários outros mercados, subentende-se que se você vende para esses dois é porque você tem qualidade, eles são muito exigentes” (S-02)

Durante o processo de coleta de dados observou-se que ora os entrevistados focavam mais observações sobre o mercado interno, ora sobre o mercado externo, dependendo do tema abordado. Quando se falou sobre aspectos culturais, por exemplo, tudo envolvia questões internacionais. Aspectos da cultura nacional ou aspectos regionais não foram mencionados. Da mesma forma, ao se falar sobre economia o pano de fundo era o Brasil.

Assim, na ilustração 07 podem-se visualizar de maneira aproximada os fatores externos observados pelos entrevistados bem como sua posição relativa nos contextos local, regional, nacional e internacional.

Ilustração 7 - Fatores externos - Organização Sigma



Fonte: dados primários da pesquisa

5.2.4 Capacidade de agência e modo de posicionamento estratégico sistemático

O modo de posicionamento sistemático de internacionalização indica que esta organização atua de maneira comprometida no mercado internacional (SEIFERT; MACHADO-DA-SILVA, 2005). Como será exposto nos próximos parágrafos, umas das principais causas desse modo de posicionamento são as crenças e valores dos dirigentes em relação à importância do mercado internacional.

A capacidade de agência, conforme já foi descrito nas seções 2.5 e 2.6 deste trabalho, representa uma capacidade de intervenção. De acordo com os pressupostos deste estudo, a capacidade de uma organização intervir em eventos, ocorre consoante às crenças e valores compartilhados do grupo dirigente e os recursos disponíveis e potenciais. Em outras palavras, a organização pode interferir na realidade de acordo com o entendimento que se tem desta realidade e com as facilidades que tem para tal.

Embora os recursos organizacionais sejam também a base da capacidade de agência, observou-se que nesse caso as crenças e valores dos dirigentes foram fundamentais tanto no direcionamento da organização ao mercado internacional, como na aquisição dos recursos organizacionais. Como apontam Hinings e Greenwood (1988), idéias, valores e crenças orientam as decisões organizacionais e influenciam fortemente no que as organizações fazem e como elas fazem.

O envolvimento da organização Sigma com o mercado externo parece ser algo natural aos olhos dos dirigentes. De fato, a organização foi descrita como o resultado de um processo de transferência de tecnologia de um produto destinado ao mercado japonês. Esse fato contraria a teoria do ciclo do produto (VERNON, 1966), que diz que para cada estágio do ciclo de vida de um produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização. Desse modo, a internacionalização de uma organização estaria ligada ao ciclo de desenvolvimento de um determinado produto. Isso não se aplica à organização Sigma.

“... bem, exportamos porque a empresa nasceu para isso, na verdade tanto o mercado externo quanto o interno são importantes, mas a empresa foi criada pensando no mercado japonês...” (S-04)

“Nosso produto merece ser exportado, não é? Por ser natural, já é um produto caro, para o mercado interno é caro. Para países emergentes também” (S-03)

“... o mercado externo é bom né, é seguro, oferece uma margem boa...” (S-02)

“Bem, nossos produtos possuem um alto valor agregado, eles são caros para o mercado nacional, mesmo para países emergentes...”

Essa naturalidade revelada nas falas dos dirigentes indica que os negócios com o mercado externo estão internalizados na cultura organizacional. Os dirigentes crêem ser esse um negócio bom para a empresa. Desta maneira há um desejo de se incrementar esse mercado.

“Esperamos dobrar nossas exportações nos próximos anos, mas com um trabalho bem trabalhadinho podemos até triplicar” (S-03)

“... porque a intenção é aumentar bem esse mercado, a medida que estruturarmos melhor o departamento de exportação isso vai acontecer” (S-02)

“nos não temos alternativa, nós não temos alternativa, não tem retorno, nossa alternativa é pensar num mercado mundial, não podemos ficar restritos” (S-04)

Outro aspecto que se destaca nos esquemas interpretativos dos dirigentes desta organização é a predisposição ao risco. Segundo estes dirigentes, é necessário que as organizações exponham-se ao risco para expandir seus negócios.

“... toda empresa que tem um produto bom tem que se atirar, tem que arriscar, não pode ficar presa a um mercado, o Brasil tem muito produto bom mas nem todo mundo quer arriscar num mercado desconhecido, tem que acreditar no negócio...” (S-03)

“... o mundo não pára pra você subir, nem pra descer, você tem que correr atrás dele, as empresas não podem ficar esperando as coisas acontecerem, tem que ir atrás, procurar novos mercados” (S-04)

“... eu acho que a abertura foi a coisa mais fantástica que aconteceu, antes você tinha um mercado fechado, com empresas estagnadas, reserva de mercado, essas coisas, daí começou a entrar empresas de fora aqui e todo mundo precisou se mexer, isso mudou o Brasil. Hoje o consumidor é muito mais exigente, veja só a diferença na qualidade de nossos produtos de dez ou quinze anos para cá...” (S-01)

A mesma visão que impulsionou a organização na prospecção rumo à internacionalização parece atuar na gestão dos recursos organizacionais. Nesse sentido alguns recursos são abundantes, como conhecimento, tecnologia, capacidade técnica, enquanto outros são raros, como recursos financeiros. Segundo os dirigentes não há limitações físicas ou relacionadas às pessoas, mas há limitações de recursos financeiros. Entende-se pelas falas que a indisponibilidade de recurso financeiro impede maiores investimentos em outros tipos de recursos.

“Essas limitações não tem. Equipamento se você tiver dinheiro você compra e se você tiver dinheiro para pagar tem boas pessoas no mercado. O problema é dinheiro.” (S-04)

“... a organização precisaria ter um departamento de comércio exterior bem melhor estruturado mas isso custo dinheiro, os profissionais competentes estão por aí no mercado, mas esses caras ganham bem” (S-02)

“... tendo dinheiro para investir, o resto você consegue” (S-03)

“Hoje temos tudo que precisamos para produzir com qualidade: máquinas, equipamentos, pessoas, mas isso não foi de um hora para outra, foram investimentos que fizemos durante todos esses anos e que ainda continuamos a fazer” (S-04)

No caso da organização Sigma, corrobora-se a afirmação de Grant (1991) segundo a qual os balanços financeiros se apresentam como instrumentos inadequados para se avaliar os recursos organizacionais, uma vez que não levam em conta recursos intangíveis e habilidades baseadas em pessoas. Como já se observou o valor desta organização está muito mais vinculado a outros tipos de recursos não financeiros.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA

As duas organizações estudadas apresentam semelhanças e diferenças. Alguns aspectos merecem destaque. O primeiro relaciona-se ao início das operações com negócios internacionais. Enquanto a organização Omega iniciou os negócios com o mercado externo oito anos após sua fundação, a organização Sigma foi fundada com vistas ao mercado externo, inicialmente o mercado japonês. A organização Omega iniciou as operações com negócios internacionais depois da abertura econômica ocorrida no Brasil, já a organização Sigma o fez alguns anos antes.

Segundo, a empresa Sigma importa grande parte de sua matéria prima, tendo um percentual de 40% de importações sobre as compras totais. A empresa Omega não faz importações com exceção a máquinas e equipamentos. A importação de matéria prima confere à organização Sigma uma folga financeira nas oscilações de taxa de câmbio, tendo em vista importações e exportações compensam-se mutuamente. Isso explica a maior ênfase dada pela organização Omega na questão da variação cambial uma vez que para essa empresa os impactos dessas oscilações são maiores.

Terceiro, a organização Sigma possui um percentual de exportações cinco vezes maior que o percentual da organização Omega. Mas se considerarmos os valores totais de faturamento, as duas organizações faturam para o mercado externo valores totais aproximados.

Quarto, enquanto aspectos como qualidade e sustentabilidade foram apontados como diferenciais competitivos diante dos concorrentes no mercado nacional pela organização Omega, para a organização Sigma representam importantes possibilidades de abertura de espaço para a participação no mercado internacional. De um modo geral, observou-se que muitas vezes a organização Omega referiu-se ao mercado externo como uma forma de alavancar suas operações no mercado interno. Já, para a organização Sigma, vender para o mercado internacional é uma condição natural do seu negócio.

Outro aspecto que chama a atenção é a utilização da capacidade instalada. Enquanto na organização Omega utiliza-se entre 90% e 100% da capacidade instalada, na organização Sigma este percentual é de 40%.

O quadro 07 apresenta um resumo das principais características das duas organizações em estudo.

Quadro 7 - Quadro Comparativo

Organização	OMEGA	SIGMA
Fundação	1994 (início das atividades em 1997)	1984
Funcionários	381	110
Cidade	Umuarama	Maringá
Participação de capital estrangeiro	Não há	Não há
Percentual de Importações sobre total de compras	Não faz importações	40%
País de onde se importou	Não faz importações	Paraguai
Forma utilizada de compra no exterior	Não faz importações	Importação direta do fornecedor no exterior
Percentual médio das exportações sobre as vendas totais	Variável, média de 3%	15%
Países para onde mais exporta	Angola, Paraguai	EUA, Equador, Paraguai, Japão, Colômbia, Uruguai, Chile, Argentina, Peru, Guatemala, México.
Formas de exportação	<i>Trading company</i> , agente brasileiro, representante no exterior, exportação direta.	<i>Trading company</i> , exportação direta, distribuidor no exterior.
Funcionários com ao menos 50 % do tempo dedicado a negócios internacionais	2	2
Visitou empresa do mesmo ramo no exterior	Não	Sim
Participou de rodadas de negociação internacional em	2003	Não
Participou de missões internacionais	Não	Não
Visitou feiras no exterior	Não	Sim
Participou de feiras no exterior com stand	Sim	Sim
Exportou via <i>trading-company</i> em	2002	Sim
Exportou via agente/intermediário brasileiro	Sim	Não
Exportou diretamente sem intermediários no Brasil	Não	Sim
Estabeleceu representante no exterior	Sim	Sim
Desenvolveu novos produtos para firma no exterior	Não	Sim
Importou máquinas/equipamentos via intermediário-agentes brasileiros	Sim	Não
Importou máquinas/equipamentos diretamente	Não	Não
Contratou firmas ou profissionais no exterior para pesquisas ou desenvolvimento de produtos	Não	Não
Estratégia de crescimento nos últimos anos	Ampliar consolidar participação no mercado nacional	Ampliar consolidar participação no mercado nacional
Concorrentes mais avaliados pela organização	Empresas que atuam no mercado nacional	Empresas que atuam no mercado nacional
Importância da qualidade e sustentabilidade ecológica	Importante como diferencial competitivo entre principais concorrentes nacionais	Importante porque abre espaço para a participação no mercado internacional
Tecnologia nos últimos anos	Procura desenvolver tecnologia própria	Procura desenvolver tecnologia própria
Principal objetivo organizacional	Reduzir custos	Reduzir custos
Fatores externos mais relevantes nos últimos 10 anos para a organização.	Política nacional de desenvolvimento econômico em geral	Política nacional de desenvolvimento econômico em geral
Faturamento bruto anual	R\$ 32 milhões	R\$ 6 milhões
Clientes preferenciais estão:	No mercado brasileiro	No mercado brasileiro e mercado externo
Faturamento anual por funcionário	R\$ 84,6 mil	R\$ 56,6 mil
Taxa de crescimento dos últimos três anos	45%	10%
Recorrência a capital de terceiros	raramente	sempre
Idade média de máquinas e equipamentos	6>10 anos	6>10 anos
Utilização da capacidade instalada	91 >100 %	40%
Dirigentes do nível estratégico	4	5
Tempo dos dirigentes no ramo	11 > 15 anos	>10 anos
Escolaridade dos dirigentes	Pós graduação em nível de especialização	Pós graduação em nível de especialização
Lançamento de novos produtos nos últimos anos	4	Não
Investimento em marketing sobre faturamento	3%	3%

Fonte: dados primários da pesquisa

No caso da organização Omega, as explicações de Johanson e Wiedersheim (1975), de que o processo de internacionalização compõe-se basicamente de quatro estágios sucessivos, parece se encaixar. Segundo os autores, as organizações envolvem-se com os mercados externos passando por estágios de envolvimento e comprometimento. Nesse contexto, a organização Omega estaria entre o segundo e o terceiro estágio, uma vez que exporta principalmente via agentes de vendas externos e planeja instalar um posto avançado no exterior.

Entretanto, a proximidade psíquica defendida pelos autores como fator motivador de envolvimento nos negócios internacionais não foi verificada. Embora o principal destino das exportações seja um país que fala língua portuguesa, a escolha dos países destino das exportações é definido pelas *trading companies*, não pela organização.

No mesmo sentido as proposições de Johanson e Wiedersheim (1975) também não explicam o comportamento da organização Sigma, cujo envolvimento com negócios internacionais não ocorreu conforme os estágios descritos pelos autores, além disso, a organização Sigma iniciou seu envolvimento com negócios internacionais com o Japão, um país de cultura bem distante da brasileira. Nesse caso, a distância psíquica é ainda maior.

Embora nas duas organizações a preocupação com custos tenha sido amplamente observada, a questão dos custos não foi um fator decisivo para o início do processo de internacionalização em nenhuma das organizações. Em outras palavras, as teorias de custo de transação parecem não ser adequadas para explicar os casos em análise. Da mesma forma, como as organizações não possuem subsidiárias no exterior, não se pode verificar a validade das teorias de internalização nos casos estudados (BUCKLEY; CASSON, 1976; HENNART, 1982; RUGMAN, 1980).

Não se observou também a questão da vantagem monopolista (CAVES, 1971; HYMER, 1976), segundo a qual as empresas se internacionalizam porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados. Nos casos estudados a concorrência de empresas estrangeiras sequer foi mencionada. Seria razoável crer que essa observação teria sido feita se fizesse parte da realidade das organizações. Talvez a explicação para não haver uma visão mais profunda sobre a gestão dos mercados externos, deve-se ao fato de ambas as organizações terem seus contextos de referência predominantemente no contexto nacional.

De acordo com Vernon (1966) para cada estágio do ciclo de vida de um produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização. Todavia, em ambos os casos a internacionalização não esteve relacionada com a maturidade dos produtos das organizações. No caso da organização Sigma, o principal produto da organização já foi concebido tendo em vista o mercado externo. Nesse caso, valem as observações de McDougall e Oviatt (1996) de que algumas organizações desenvolvem processos de internacionalização antes que seus produtos tenham atingido a maturidade.

Observou-se que as principais teorias da abordagem econômica não se aplicam aos casos abordados nesse trabalho. Algumas por simples limitações explicativas, outras por englobarem uma realidade diferente a das organizações pesquisadas, como por exemplo casos de investimento direto do estrangeiro - IDE.

No âmbito da abordagem comportamental, embora Johanson e Vahlne (1990), procure defender tal perspectiva argumentando que esta se aplicaria melhor ao período inicial de internacionalização, observamos que o caso da organização Sigma é exemplo de organização que investiu na internacionalização desde seus primeiros dias de fundação. Contrariando assim a teoria de estágios e do baixo envolvimento internacional nos períodos iniciais da organização.

De qualquer forma, as teorias comportamentais sobre a internacionalização como as de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota, (1982) e Johanson e Wiedersheim (1975), parecem estar mais próximas às realidades das organizações pesquisadas nesse estudo que, as teorias da abordagem econômica (MCDUGALL; OVIATT, 1996; BUCKLEY; CASSON, 1976; HENNART, 1982; RUGMAN, 1980).

Vale ressaltar que uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos (ANDERSSON, 2000) e, ao mesmo tempo, direcionar-se ao comportamento da organização ao se internacionalizar, sobretudo assumindo que este envolve aprendizagem. Em ambos os casos analisados nesse estudo, afirmou-se que a atuação no mercado externo dependia de conhecimentos que os indivíduos envolvidos adquiriram ou iam adquirindo. Esse conhecimento cristalizado sob forma de processos organizacionais adquire qualidade de conhecimento organizacional, derivado de aprendizagem organizacional.

Embora as abordagens econômica e comportamental contribuam de alguma forma na descrição das realidades das organizações pesquisadas, as teorias subjacentes às duas

abordagens mostram-se insuficientes para explicar de maneira ampla os processos de internacionalização dessas organizações. Tais abordagens desconsideram os aspectos cognitivos nos processos de formação de estratégias organizacionais. Ainda, algumas abordagens sequer consideram a internacionalização como uma ação estratégica das organizações, como é o caso da teoria do ciclo do produto.

Contudo, observou-se que em ambas as organizações, os valores e crenças dos dirigentes influenciam de maneira decisiva tanto para fazer com que a organização iniciasse suas atividades com o mercado externo, como para manter e ampliar este envolvimento. Nesse sentido, o modelo integrado proposto por Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004) para a análise de estratégias de internacionalização parece ser o que mais se aproxima da realidade das organizações estudadas.

No caso da organização Omega é bem evidente que a organização decidiu entrar no mercado externo por influência de um dos seus dirigentes.

“Quando eu vim para cá então, aí se falava de exportação, exportação, exportação... O mercado falava. E foi onde eu comecei a ir atrás para ver como isso era feito. Então foram dois anos correndo atrás disso para ter uma noção de como era a coisa. Foi onde surgiu isso.” (O-02)

Pode-se entender a expressão “o mercado falava” como “havia pressões vindas do ambiente técnico dizendo que exportar é bom”. A consequência foi o compartilhamento com os outros dirigentes da crença de que o mercado internacional era um bom negócio para a organização.

Em ambos os casos analisados nesse estudo as referências ao ambiente externo à organização sempre diziam respeito ao ambiente técnico, raramente ao ambiente institucional. Tal fato corrobora a afirmação de Scott (2002) de que as indústrias, de um modo geral, estão mais sujeitas ao controle técnico que ao controle institucional.

Embora as pressões ambientais tenham motivado o processo de internacionalização da organização Omega, ela o fez de acordo com suas possibilidades. Essas possibilidades incluem a disposição de recursos organizacionais. A alocação de recursos organizacionais na organização Omega tem prioridade no mercado nacional. Isso fica claro quando os dirigentes afirmam não poder pagar um profissional que se dedique exclusivamente ao mercado externo, mas diante de uma dificuldade momentânea de atendimento de pedidos no mercado nacional realizou a compra de uma frota inteira de caminhões.

Se por um lado a organização afirma não dispor de recursos para investir de maneira mais agressiva no mercado externo, por outro lado fica claro que a decisão de investimento depende muito da interpretação que os dirigentes fazem sobre o que é prioridade. Conforme Hinings e Greenwood (1988), os esquemas interpretativos compreendem um conjunto de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais e condicionam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação. Neste caso, embora haja a crença de que o investimento no mercado externo é algo bom, os dirigentes da organização Omega valorizam mais a consolidação da organização no mercado interno. Nesse sentido, o envolvimento com o mercado internacional fica em segundo plano, servindo de apoio às outras atividades organizacionais. Fica claro que o ambiente de referência da organização é predominantemente nacional.

Desse modo, é uma opção da organização atuar no mercado externo no momento em que isso se mostrar mais vantajoso ou que não atrapalhe o desempenho no mercado interno. Nesse sentido, há uma escolha deliberada pelos dirigentes organizacionais por este curso de ação. Nesse caso parece que a capacidade de agência da organização é mais limitada pelos valores e crenças dos dirigentes que pelos recursos organizacionais. De qualquer maneira, a organização poderia em qualquer fase desse processo ter atuado de modo diferente, isso presume capacidade de agência. (GIDDENS, 2003)

Talvez a diferença mais marcante entre as duas organizações estudadas, no tocante ao mercado externo, seja a forma como ambas interpretam as razões pelas quais as organizações vendem ao mercado externo. Enquanto para os dirigentes da organização Omega a exportação é uma opção à disposição da organização, para os dirigentes da organização Sigma é uma condição natural da organização. Ou seja, exportar para a organização Sigma é tão natural quanto vender ao mercado interno. Mais uma vez, destaca-se a influência dos esquemas interpretativos na forma como a organização vê sua própria realidade (HININGS; GREENWOOD, 1988).

Embora o contexto nacional seja importante para a organização Sigma, ela está mais alinhada ao contexto internacional, se comparada a organização Omega. Nesse sentido, para os dirigentes da organização Sigma exportar é tão importante quanto vender ao mercado interno.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os estudos sobre os processos de internacionalizações organizacionais têm sido incentivados pela existência cada vez mais efetiva de mercados globais. Estes estudos procuram entender quais os motivos que levam as organizações a procurar mercados em países diferentes dos seus e como ocorre este processo. Vários modelos já foram criados para explicar esses processos e a maioria deles enquadra-se principalmente em duas abordagens: a abordagem econômica e a abordagem comportamental.

A primeira vê o processo de internacionalização principalmente do ponto de vista financeiro, avaliando custos de transação, vantagens monopolistas, vantagens de internalização, etc. A segunda abordagem define a internacionalização como um processo baseada em ciclos diante dos quais as organizações vão passando de estágios menos avançados para outros mais avançados em direção a um maior envolvimento com o mercado internacional.

Ambas as abordagens contribuem para a explicação do fenômeno internacionalização, mas também possuem lacunas. Enquanto as abordagens econômicas não explicam por que algumas organizações internacionalizam-se sem que tenham atingido as condições ótimas, as abordagens comportamentais não explicam porque algumas organizações fazem investimentos internacionais com maior risco enquanto outras estacionam em um determinado estágio de envolvimento com o processo de internacionalização.

Este estudo procurou contribuir com o campo de estudos sobre internacionalização partindo de uma abordagem ampla, baseada na teoria institucional em sua perspectiva cognitiva. Partiu-se do pressuposto de que a internacionalização é um processo estratégico e como tal, influenciado pela capacidade de agência organizacional. Capacidade essa definida pela interação recursiva entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais disponíveis e potenciais.

A teoria institucional tem contribuído significativamente incluindo conceitos não abordados pelas teorias mais tradicionais, especialmente pela consideração da mediação dos esquemas interpretativos nos processos de formação de estratégias organizacionais e pela capacidade de agência que confere às organizações a possibilidade de agir de forma própria, mesmo sob condições estruturantes. De acordo com Giddens (2003), a capacidade de agência diz respeito à possibilidade de ação ou omissão com intuito de se obter um fim desejado.

Este estudo evidenciou a relação entre a capacidade de agência e os diferentes modos de posicionamento estratégico de duas organizações, hipoteticamente denominadas de Omega e Sigma. Enquanto a primeira pertence a um grupo de organizações que se caracterizam por adotarem um modo de posicionamento Ocasional de internacionalização, a segunda pertence a um grupo de organizações classificadas como tendo modo de posicionamento Sistemático de internacionalização (SEIFERT JR.; MACHADO-DA-SILVA, 2005). Segundo os autores, enquanto no primeiro grupo observa-se um envolvimento sem grande comprometimento com o mercado externo, o segundo caracteriza-se por um envolvimento com alto grau de comprometimento.

O presente estudo demonstrou que a relação entre os esquemas interpretativos e os recursos organizacionais influenciou o modo de posicionamento de internacionalização diante dos processos de internacionalização das organizações estudadas. Verificou-se que as crenças e os valores dos dirigentes atuam como leme direcionando o rumo organizacional. Nestes casos, desenvolvendo estratégias de atuação no mercado internacional. Além disso, direcionam a aquisição de recursos que serão utilizados pela organização. Como apontam Hinings e Greenwood (1988), os esquemas interpretativos influenciam no que as organizações fazem e no modo como o fazem.

Observou-se que a relação entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais ocorre de maneira recursiva, ou seja, ambos se afetam e se constroem mutuamente. Não obstante à influência dos esquemas interpretativos na aquisição e alocação dos recursos organizacionais, observou-se que a existência ou não de determinados recursos influencia na formação de crenças e valores.

A principal diferença entre os modos de posicionamento estratégico de internacionalização das duas organizações estudadas está pautada principalmente nos esquemas interpretativos dos dirigentes englobando os contextos ambientais de referências. Enquanto a organização Omega vê o envolvimento internacional como uma possibilidade real de alavancar sua consolidação no mercado interno, a organização Sigma vê o mercado internacional como uma atividade natural considerando, entre outras coisas, as características do seu produto e da própria empresa. A maneira como estão dispostas as crenças valores predominantes na organização Omega colocam-na no contexto ambiental de referência nacional, enquanto o contexto de referência da organização Sigma divide-se entre os planos nacional e internacional. Como apontam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998), é

com base em seus contextos ambientais de referências que os dirigentes organizacionais formulam suas decisões.

Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2005) sugerem que organizações classificadas como tendo modo de posicionamento ocasional possuem contexto de referência nacional. Este estudo corrobora esta idéia, tendo em vista que o mercado externo é visto como alternativa pelos dirigentes da organização Omega. Assim, os principais recursos são alocados com vistas ao mercado interno, uma vez que a organização está mais focada nele. A consequência natural é ocorrência de uma especialização e aumento da competitividade organizacional nesse mercado. Por outro lado, a organização procura atuar naqueles mercados onde é mais competitiva gerando assim, um movimento circular. Todavia, cabe destacar que embora o contexto nacional seja predominante na adoção de referências nessa organização, observa-se que o contexto internacional também tem sido visualizado pelos dirigentes, ainda que de modo menos intenso.

Segundo Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2005), as organizações classificadas como tendo modo de posicionamento sistemático, adotam referências tanto do contexto nacional como do contexto internacional. Isso foi verificado no caso da organização Sigma.

Nesse sentido, estas evidências alinham-se com as proposições de Machado-da-Silva e Barbosa (2002) que consideram a possibilidade real de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental. A existência de diferentes contextos de referência resulta na possibilidade de modelagem organizacional conforme as demandas desse contexto. Em outras palavras, as organizações estruturam-se com base em seus contextos de referência.

Em relação à metodologia, observa-se que estudos amplos não abarcam as especificidades das organizações e os estudos de caso limitam-se às explicações pontuais. Neste estudo procurou-se explicar a internacionalização através de um estudo comparativo de casos tendo por base um estudo amplo (SEIFERT JR; MACHADO-DA-SILVA, 2005). Neste sentido, entende-se que algumas limitações de cada método foram minimizadas.

Embora algumas lacunas tenham sido preenchidas, muitos pontos podem ainda serem explorados no tocante aos estudos sobre internacionalização. Nesse sentido, apresenta-se como sugestão para estudos futuros a realização de estudos longitudinais progressivos que acompanhem o desenrolar dos processos de internacionalização.

Estudos longitudinais que fazem análise regressiva, como esse que se apresentou, devem contar com documentos das organizações e contar com memória dos dirigentes. Todavia, uma das dificuldades encontradas nesse estudo foi justamente a ausência de registros organizacionais sobre o início dos processos de internacionalização e a indisponibilidade das pessoas que acompanharam todo o processo.

Estudos futuros podem também abordar especificamente os motivos que as levaram adotar estratégias de internacionalização. Neste caso, organizações que optaram por não internacionalizar-se também poderiam fazer parte do estudo. Poderão focar ainda mais a relação entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais, uma vez que se observou que ambos os fatores são essenciais nos processos de internacionalização e que ambos se constroem mutuamente.

Finalmente, expõem-se as contribuições derivadas deste estudo para a administração. Em primeiro, lugar evidencia-se aos dirigentes a importância da interpretação da realidade organizacional por eles próprios no desencadeamento das ações organizacionais. Ficou evidente que a maneira como os dirigentes interpretam a realidade organizacional influencia na maneira como são tomadas as decisões. Uma reflexão sobre esse fato pode fazer com que se mude a maneira como são tomadas as decisões em uma organização.

Em segundo lugar, evidencia-se às próprias organizações que embora normalmente se valorize a posse de recursos organizacionais como formas de vantagens competitivas, é a visão que os dirigentes têm sobre estes recursos que efetivamente tornam estes recursos valiosos para a organização.

Por último, no que se refere às políticas públicas de incentivo às exportações. Ficou evidente, principalmente no caso da organização Omega, que as entidades de classe, como sindicatos e associações, desempenham um importante papel na orientação das empresas que procuram por informações sobre o mercado externo. Assim, as políticas públicas de incentivo às exportações poderiam contemplar essencialmente estas entidades, uma vez que elas servem de ponte para as organizações de um modo geral.

A integração econômica do Brasil com o resto do mundo é uma questão estratégica que vai muito além do aspecto econômico. Embora a integração com o contexto internacional seja fator de desenvolvimento nacional, a participação ativa nas políticas internacionais proporciona ao país o *status* de nação soberana. Nesse sentido, entende-se que promover o

envolvimento de organizações brasileiras nos negócios internacionais é oportunizar a criação de uma cultura mais alinhada com as tendências mundiais recentes.

A expansão dos horizontes organizacionais não é apenas desejável do ponto de vista das organizações, mas também do ponto de vista social, uma vez que esse é o primeiro passo para a criação de uma sociedade rica e mais igualitária.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Perspectivas para a indústria da alimentação no Brasil**: panorama gráfico estatístico. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2005.

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Harvard Business School, 1966.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. In: SEGAL-HORN, S.(Ed.) **The strategy reader**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 209-31, 1993.

ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, v. 7, p. 163-184, 1998.

ANDERSSON, S. **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. International Studies of Management and Organization, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

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

APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil) **Evolução das exportações brasileiras**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>>. Acesso Maio/2005.

ARDILL, A.; FREDLINE, L.; GUILDING, C.; WARNKEN, J. An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums. **Tourism Management Journal**. Nov. 2003.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 43-82.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cotações e Boletins**. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpeq.asp?id=txcotacao>> Acesso dez 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustained competitive advantage**. Massachusetts: Addison- Wesley, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T.

(organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. (volume 3). São Paulo: Atlas, p. 131-179, 2004.

BARROS, Betania Tanure de (org). **Fusões e Aquisições & Parcerias**. São Paulo, Atlas; 2001.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BERG. S.; FRIEDMAN, P. Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross-section analysis. **Review of Economics and Statistics**, v. 63, p. 293-298, 1981.

BERGER, P. B.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo, Vozes, 2003.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-98, Spring/Summer 1977.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BNDES. **Sinopse de investimento**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/sinopse_inv.asp Acesso em 12 dez 2005.

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

BULGACOV, Sérgio. Estudos comparativos e de caso de organizações de estratégia. **Organizações e Sociedade**, v.5, n. 11, p. 53-76, jan./abr. 1998.

CARMO, M. S. do. **Reestruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta**. Sao Paulo, Instituto de Economia Agrícola, 1996

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 23-39, 1998.

CAVES, R. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economical**, 1971.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, November 1980.

CEPAL, Panorama Preliminar das Economias de América Latina e do Caribe 2005. Chile, 2005.

COCHIA, C. B. R. Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses. Curitiba, 2002. 205f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Ed. Especial, 2004, p. 11-36.

COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balance do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J. P. R. (Ed.) > **Brasil: desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro. J. Olympio, 1997. p. 81-106.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA. Sage. 1998.

_____. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks, CA. Sage. 2003.

CRUBELLATE, J. M. **Parâmetros de qualidade de ensino superior: análise institucional em IES privadas do estado de São Paulo**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getulio Vargas.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD ROM.

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

CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.

DAHLMAN, C.; FRISCHTAK, C. Tendências da indústria mundial: desafios para o Brasil. Brasília: CNI/DIREX, 2005

DIEESE. **Anuário dos trabalhadores**. 2005, 6a. Ed. Departamento intersindical de estatística e estudos socio-economicos. Sao Paulo. 252 p. 2005

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DONMOYER, R. **Generalizability and the Single-Case Study**. In R. Gomm; M Hammersley and P. Foster (Eds) *Case Study Method* (pp. 45-69). London: Sage. 2000

DUNCAN, L. Impacts of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return. **Review of Economics and Statistics**, v. 64, p. 120-125, 1982.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. Explaining international production. Harper Collins, 1988.

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

ECK, W. van Global strategy on diet, physical activity and health. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc .htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc .htm)> Acesso em: 26 out. 2005. 16 *slides*: apresentação *Powerpoint*.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

GARG, V. K.; RASHEED, A. A. International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation. **International Business Review**.v. 12, n.xx, p. 329-349, 2003.

GASPARI, Elio. **A Ditadura Envergonhada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martin Fontes, 2003.

GIMENEZ, F. A. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. El cambio global y el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.

GLOBERMAN, S.; LREHL, T.W.; STANDIFIRD, S. **Journal of International Business Studies**. v. 32, n 4, p. 749-768, 2001.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603- 625.

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

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

GRAY, B.; YAN, A. Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. **Journal of International Management**, v. 7, p. 295-315, 2001.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in Qualitative research. IN: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA, Sege, p. 105-117, 1994.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. A Influência de Valores Ambientais e Organizacionais sobre a Aprendizagem Organizacional na Indústria Alimentícia Paranaense **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, maio/ago. 2001.

HALL, R. A. framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

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

HECKSCHER, E. The effect of foreign trade on distribution and income. In: ELLIS, H. S.; METZLER, L. A. (Eds.). **Readings in the theory of international trade**. London: Allen and Unwin, 1950.

HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HILL;C. SNELL, S. External control, corporate strategy, and firm performance. **Strategic Management Journal**. Nov/Dec; v. 9, n. 6; p. 577-590, 1988.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

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

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Paranaense**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=3338> Acesso em 22 dez, 2005

IPARDES. **A integração comercial da indústria paranaense nos anos noventa**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002a.

IPARDES. **Crescimento, reestruturação e competitividade industrial no Paraná: 1985-2000**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002b.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v 3, p. 305-360, 1976.

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

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

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

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. Sao Paulo, EPU, 1980

KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic reaction and the multinational enterprise.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.

MACHADO-DA-SILVA, C.L. Nota técnica: Estratégia e organizações: conversão necessária. IN: CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais.** (volume 3). São Paulo: Atlas, 2004. p. 251-256.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. CD ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, v. Organizações. p. 147-159.

_____. Competitividade organizacional, uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade.** v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-118.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD ROM.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais:** novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C.L. SEIFERT JR., R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Relação de trabalhos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations.** New York: Wiley, 1958.

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

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.

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

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLINGTON, A. I.; BAYLISS, B. T. The Process of internationalization: UK companies in the EC, **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 151-61, 1990.

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

MME, Ministério das Minas e Energia. **Relatório Estatístico**. Disponível em <http://www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do?channelId=6103> Acesso em Out 2005

MONSMA, K. Repensando a escolha racional e a Teoria da Agência: fazendeiros de gado e capatazes do séc. XIX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 15, n. 43, 83-113, 2000.

MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C. S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. **Management Decision**, v. 35, n. 1, p. 68-78, 1997.

NAÇÕES UNIDAS. **Future world population growth to be concentrated in urban areas of world**. Press Release, 2003. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/wup2002/WUP2001-pressrelease.pdf>> Acesso em: 26 out. 2005.

NARLIKAR, Amrita; TUSSIE, Diana, (2004). **The G20 at the Cancun Ministerial: Developing Countries and their Evolving Coalitions in the WTO**". *The World Economy*, Vol. 27, No. 7, pp. 947-966, July. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=568258> . Acessado em Out. 2005

NASSIF, A.; PUGA F.P. Estrutura e competitividade da indústria brasileira: o que mudou? **Revista do BNDES**, v. 11 n 22, p. 3-19, Dez 2004.

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

OCEPAR. - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Relatório Setorial. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/servlet/PublicMost1?ServletStat=1&M=20.17.0038>> Acesso em Out 2005

OHLIN, B. **Interregional and international trade**. Oxford: The University Press, 1933.

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

_____. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

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

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

PREVIDELLI, J.J. Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no mercosul. In. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. CD ROM.

POLANY, M. **The tacit dimension**. Garden City, NY: Doubleday Anchor, 1964.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

RANGAN, U.S.; YOSHINO, M.Y. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books da Brasil, 1996.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 48-79, 1996.

REID, S. D. The decision-maker and export entry expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, p. 101-112, Fall 1981.

_____. Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. **International Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 44-56, 1983.

RIGOLON, F. J. Z.; GIAMBIAGI, F. **A economia brasileira: panorama geral**. BNDES, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/ecobras.pdf>> Acesso em: 26 set. 2005.

RICARDO, D. **The principles of political economy and taxation**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1817.

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

RUGMAN, A. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internationalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, p. 23-29, 1980.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001.

SCOTT, W. R.; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). **Organizational environments : ritual and rationality**. upd. ed. London: Sage, 1992.

SEBRAE. **Classificação de porte de empresas.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/nroempregados.aspx>>. Acesso em: 20 Mai. 2005.

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

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. **Balança Comercial Brasileira.** Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>>. Acesso em 05 mai. 2005a.

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. **Acordos comerciais: o que é ALADI?.** Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/negInternacionais/acoComerciais/acoComAladi.php> Acesso em 20 dez, 2005b.

SEIFERT JR, René E.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Ambiente, Recursos e Interpretação: análise das estratégias de internacionalização de empresas paranaenses do setor de alimentos. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 02, 2005, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

SEIFERT JR, René E. Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses da Indústria de Alimentos. Curitiba, 2004. f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

SELZNICK, P. **Leadership in administration.** New York: Harper & Row, 1957.

SEWELL JR., W. H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of sociology**, v. 98, n. 1, p. 1- 29, 1992.

SILVA, Alexandre Ferreira da Silva. **Isoflavona:** resposta técnica. CDT, Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT/UnB. 2005. Disponível em:< <http://www.cdt.unb.br/>>

SIMON, H. **Comportamento administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLINGELANDT, R.von. Firm strategies and perspectives in the global food industry. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdo.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdo.htm)> Acesso em: 26 set. 2005

SMITH, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Homewood: Irwin, 1776.

STAKE, R. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA. Sage. 1995.

TROCCOLI, I. R. Alimentação: padrões de consume no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitórrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. .In. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD ROM.

VASCONCELOS, Flavio Carvalho. A Institucionalização das Estratégias de Negócios: o caso das *start-ups* na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 159-179, abr./jun. 2004.

VERNON, R. International trade and international investment in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, June 1966.

VIGLIO, E. C. B. L. Industria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, set. 1996.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. v. 1.

WHIPP, R.. Descontração criativa: estratégia e organização. IN: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. (volume 3). São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250.

WHITTINGTON, **What is strategy? And Does it matter?**, London, Routedge. 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

ANEXOS

ANEXO 01 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Curitiba, 15 de Agosto de 2005.

Prezado Sr. _____

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná vem desenvolvendo há alguns anos, diversas pesquisas sobre o setor alimentício paranaense. Estes estudos sistemáticos já possibilitaram várias publicações acadêmicas bem como muitas contribuições práticas.

Neste momento estamos desenvolvendo um estudo envolvendo casos de empresas ligadas ao mercado internacional. O objetivo é identificar o processo de internacionalização e entender como ocorreu. Sabemos que as empresas optam pela internacionalização de diferentes modos. Gostaríamos de entender alguns porquês desses diferentes modos de internacionalização.

A _____ apresenta nuances interessantes do ponto de vista acadêmico. Assim, gostaríamos de analisar o caso desta conceituada empresa. O referido estudo requer levantamento de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com diretores e gerentes.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. O CEPPAD se compromete, ainda, a colocar a dissertação de mestrado resultante à sua disposição para apreciação e consulta.

Deste modo, vimos por meio desta, solicitar de V. S^a que verifique a possibilidade de receber em vossa empresa o pesquisador Cláudio Aurélio Hernandes do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná a fim de se desenvolver este estudo.

Na expectativa de sua melhor atenção ao nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamo-nos à disposição para informações complementares.

Cordialmente

Clóvis Machado-da-Silva
COORDENADOR

Cláudio A. Hernandes
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

ANEXO 02 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- Quais os fatores ambientais que mais afetaram a empresa nos últimos 10 anos (por que)?
- Como (e por que) a empresa está posicionada hoje em seu mercado? Há intenção de mudança nesse posicionamento (por que)?
- Em relação aos mercados nacional e internacional, como se posiciona a EMPRESA hoje e quais as pretensões para o futuro?
- Quais os principais concorrentes da EMPRESA?
- Essas empresas influenciaram a EMPRESA no processo de entrada no mercado externo?
- Quem são os clientes (preferenciais) da EMPRESA? Por que?
- Quais as pessoas mais envolvidas com os negócios internacionais na empresa?
- Por que a EMPRESA começou a exportar?
- Como são adotadas as estratégias de expansão da empresa?
- Quais os recursos mais importantes para a empresa (pontos fortes)?
- Há recursos importantes e escassos (pontos fracos)? Quais?
- A empresa possui recursos que são escassos para outras empresas concorrentes?
- A empresa recorre a capital de terceiros? Por quê?
- Como é a relação da empresa com seus fornecedores?
- Quais os principais recursos utilizados pela empresa para implementar suas estratégias ligadas ao mercado externo?
- Contratou-se pessoas especializadas para se iniciar os negócios internacionais?
- A empresa utiliza linhas de financiamento (SEBRAE, PROEX, BNDES, etc.)? Por que (se sim ou se não)?
- Por que atuar no mercado internacional [ou não atuar]?
- Como foi a entrada no mercado internacional?
- Por que a empresa resolveu apostar nesse mercado?
- Houve algum tipo de apoio institucional?
- Quais as diferenças entre os mercados nacional e internacional?
- Foi necessário adquirir ou desenvolver algum recurso específico para atuar no mercado internacional?
- Quais as conseqüências da entrada da empresa no mercado internacional?
- Quais os valores mais apreciados (desejados) na organização? O Sr. acrescentaria outros valores à essa lista? Quais?

MARKETING	Imagem e marca do produto. Promoção, divulgação e distribuição dos produtos. Atenção para mudanças nos gostos e preferências dos consumidores. Integração entre a área comercial e de produção.
AGRESSIVIDADE COMERCIAL	Competência da força de vendas. Capacidade comercial. Conquista de novos clientes. Abertura de novos mercados. Negociação. Competitividade.
COMPETÊNCIA GERENCIAL	Desenvolvimento de sistemas eficientes de gestão, coordenação e controle. Planejamento. Capacidade para analisar mercados.
COOPERAÇÃO	Formação de parcerias. Colaboração com empresas concorrentes e correlatas. Relações estreitas com entidades de classe (sindicados, associações, entre outros.) Terceirização de etapas do processo produtivo.
PRODUTIVIDADE	Padronização de processos. Redução de custos. Cumprimento de prazos e especificações do produto. Agilidade. Eficiência.
MODERNIDADE	Tecnologia em máquinas e equipamentos. Automação do processo produtivo. Informatização e aprimoramento contínuo do processo produtivo.
INOVAÇÃO	Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Atenção para novidades e atualizações na indústria. Adaptação de novas tecnologias para usos específicos.
QUALIDADE	Certificações. Controle de qualidade dos produtos. Treinamento da mão-de-obra. Qualificação de fornecedores e matérias-primas. Utilização de normas e regras para o processo de produção.
LUCRATIVIDADE	Retorno financeiro. Acumulo e ampliação de ativos. Reaplicação dos ganhos no próprio negócio. Investimentos com capital próprio.
EMPREENDEDORISMO	Proatividade. Dinamismo. Propensão a assumir riscos. Aproveitar oportunidades. Criatividade. Crescimento. Autonomia.

ANEXO 03 - FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS X OBJETIVOS DE PESQUISA

DADOS DO INFORMANTE

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Empresa:2. Informante: Idade:3. Formação:4. Idioma que domina:5. Se possui nível superior, qual curso e onde se formou:6. Função atual na empresa:7. Tempo de atuação na função atual e na empresa:8. Quais funções já exerceu? (outras empresas?):9. Número total de subordinados diretos:10. E-mail: |
|--|

1 - Teve experiências com negócios internacionais antes de 19XX (fundação)? Descrever se sim.

Posição do entrevistado na estrutura organizacional

OBJETIVO 01

Descrever o contexto ambiental do setor alimentício, no período 1996-2005, considerando os níveis internacional, nacional e regional.

[Dados secundários]

OBJETIVO 02

Verificar o contexto ambiental de referência e os fatores ambientais relevantes de acordo com a concepção dos dirigentes das organizações.

1. Quais os fatores ambientais que mais afetaram a empresa nos últimos 10 anos (por que)?

[Procurar identificar o ambiente na visão do informante, apontar referências obtidas com os dados secundários se necessário, identificar os fatores mais relevantes na visão deles].

Ex:

Política do Governo Nacional

Clientes

Concorrentes

Políticas internacionais

2. Como (e por que) a empresa está posicionada hoje em seu mercado? Há intenção de mudança nesse posicionamento (por que)?

[verificar crenças do informante em relação ao posicionamento da organização]

3. Em relação aos mercados nacional e internacional, como se posiciona a Empresa hoje e quais as pretensões para o futuro?

4. Quais os principais concorrentes da Empresa?

[nacionais e internacionais]

5. Essas empresas influenciaram a empresa no processo de entrada no mercado externo?

[abordar fatores como competição, colaboração, lealdade, etc.]?

6. Quem são os clientes (preferenciais) da empresa? Por que?

7. Quais as pessoas mais envolvidas com os negócios internacionais na empresa?

[identificar as pessoas mais ligadas ao processo de internacionalização]

OBJETIVO 03

Verificar a capacidade de agência de cada uma das duas empresas, com base nos esquemas interpretativos dos dirigentes e no acesso a recursos organizacionais.

1. Por que a EMPRESA só começou a exportar?

2. Como são adotadas as estratégias de expansão da empresa?

[verificar como é o processo de formação de estratégias de médio e longo prazo, quais as pessoas influentes]

3. Quais os recursos mais importantes para a empresa (pontos fortes)?

[financeiros, humanos, organizacionais, físicos, etc.]

4. Há recursos importantes e escassos (pontos fracos)? Quais?

[havendo disponibilidade desse recurso o que mudaria a nas estratégias organizacionais?]

5. A empresa possui recursos que são escassos para outras empresas concorrentes?

[diferencial competitivo]

6. A empresa recorre a capital de terceiros? Por quê?

7. Como é a relação da Empresa com seus fornecedores?

[comercial, racional..... parceria, colaborativa]

[Se houver possibilidade, verificar que são os principais fornecedores]

8. Quais os principais recursos utilizados pela empresa para implementar suas estratégias ligadas ou mercado externo?

9. Contratou-se pessoas especializadas para se iniciar os negócios internacionais?

10. A empresa utiliza linhas de financiamento (SEBRAE, PROEX, BNDES, etc.)? Por quê (se sim ou se não)?

11. Por que atuar no mercado internacional [ou não atuar]?

12. Como foi a entrada no mercado internacional?

[fácil, difícil, complicado, natural, necessário...]

13. Por que a empresa resolveu apostar nesse mercado?

14. Houve algum tipo de apoio institucional?

[governo, entidades de classe, etc]

15. Quais as diferenças entre os mercados nacional e internacional?

16. Foi necessário adquirir ou desenvolver algum recurso específico para atuar no mercado internacional?

17. Quais as conseqüências advindas da adoção de estratégias de internacionalização?

[se as conseqüências foram boas, porque a empresa não adota uma postura mais agressiva?]

[se foram ruins, porque ainda atua nesse mercado?]

18. Quais os valores mais apreciados (desejados) na organização? O Sr. acrescentaria outros valores à essa lista? Quais?

OBJETIVO 04

Analisar a relação entre dois elementos fundamentais de identificação da capacidade de agência: **esquemas interpretativos e recursos organizacionais**.

OBJETIVO 05

Verificar a relação entre **capacidade de agência** e o **modo de posicionamento estratégico de internacionalização** (ocasional ou sistemático) das duas empresas, à luz das condições do contexto ambiental no período 1994-2005.

ANEXO 04 - FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE: CONTEXTO INTERNACIONAL

CEPAL. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Chile, 2003.

CLANCY, S. Food police are at it again in Victoria. Review - Institute of Public Affairs, v. 54, n.2, p. 17, 2002.

CORNEY, D. Food bytes: intelligent systems in the food industry. British Food Journal, v. 104, n. 10/11, p. 787, 2002.

DARCH, H.; LUCAS, T. Training as an e-commerce enabler. Journal of Workplace Learning, v. 14, n. 4, p. 148, 2002.

ECK, W. van Global strategy on diet, physical activity and health. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003. 16 slides: apresentação Powerpoint.

FMI. World economic outlook: public debt in emerging markets. Washington, september, 2003.

FMI. World economic outlook: building institutions. Washington, september, 2005. Disponível em < <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/index.htm>> Acesso em 20 dez 2005.

GRIGG, N. P.; MCALINDEN, C. A new role for ISO 9000 in the food industry? Indicative data from the UK and mainland Europe. British Food Journal, v. 103, n. 9, p. 644, 2001.

HE, X.; HAYYA, J. C. The impact of just-in-time production on food quality. Total Quality Management, v. 13, n. 5, p. 651, 2002.

HADDAD, L. Redirecting the diet transition: what can food policy do? In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

HILL, C. A.; SCUDDER, G. D. The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. Journal of Operations Management, v. 20, n. 4, p.375, 2002.

HUDA, A. M.; CHUNG, C. A. Simulation modeling and analysis issues for highspeed combined continuous and discrete food industry manufacturing processes. Computers & Industrial Engineering, v. 43, n. 3, p. 473, 2002.

KINSEY, J. Emerging trends in the new food economy: consumers, firms and science. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em:

<[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>
Acesso em: 26 out. 2003.

NAÇÕES UNIDAS. Future world population growth to be concentrated in urban areas of world. Press Release, 2002. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/wup2001/WUP2001-pressrelease.pdf>>
Acesso em: 26 out. 2003.

PARLOFF, R. Fast-food fight! Fortune, v. 148, n. 1, p. 36, 2003.

PAPATHANASSIOU, E.; KARDARAS, D.; ARKOUMANI, B. Management context and impact of e-commerce in the Greek food industries. Logistics Information Management, v. 16, n. 2, p. 134, 2003.

RENKO, N.; BRCIC-STIPCEVIC, V.; RENKO, S. Attitudes of the Croatian population toward genetically modified food. British Food Journal, v. 105, n. 3, p. 148, 2003.

SILVERGLADE, B. Changing food lifestyles: consumer concerns and preferences. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>
Acesso em: 26 out. 2003.

SLINGELANDT, R.von. Firm strategies and perspectives in the global food industry. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>
Acesso em: 26 out. 2003.

SUTTON, J. Understanding the rise in global concentration in the agri-food sector: a background paper. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)>
Acesso em: 26 out. 2003.

OMC. World trade report 2003. Genebra, 2003.

WETO. World energy, technology, and climate policy outlook. Luxemburgo, 2003. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/research/energy/pdf/weto_final_report.pdf>
Acesso em: 26 out. 2003. ANEXO 05

ANEXO 05 - FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE: CONTEXTO NACIONAL

ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.

ABIA. Perspectivas para a indústria da alimentação no Brasil: panorama gráficoestatístico. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2002.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**.

BARROS, J. R. M. de; RIZZIERI, J. A. B.; PICCHETTI, P. **Os efeitos da pesquisa agrícola para o consumidor**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2001. Relatório de pesquisa.

BATISTA JUNIOR, P. N. O Brasil depois do plano Real. **Economia Aplicada**, v. 3, n. especial, p. 95-107, 1999.

BELUZZO, L. G. Plano Real: do sucesso ao impasse. **Economia Aplicada**, v. 3, nr. especial, p. 80-93, 1999.

BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe setorial**, n. 15, 1999.

CNI. **Economia brasileira: desempenho e perspectivas**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, dezembro, 2001. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-psec.htm>> Acesso em: 28 out. 2005a.

CNI. **Economia brasileira: desempenho e perspectivas**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-psec.htm>> Acesso em: 28 out. 2005b.

CNI. **Economia brasileira: desempenho e perspectivas**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, dezembro, 2003. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-psec.htm>> Acesso em: 28 out. 2005c.

CAPOZOLI, R. **Produção de alimentos cresce e setor investe US\$ 1,2 bilhão em marketing**. O Estado de São Paulo, 15 de março, 2000.

CARMO, M. S. do. **Reestruturação do sistema agroalimentar no Brasil**: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1996.

COCHIA, C. B. R. Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses. Curitiba, 2002. 205 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e

FARINA, E. M. M. Q. The Latin American perspective on the impacts of the global food economy: the case of Brazil. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. A evolução do sistema agroalimentar no Brasil e a redução dos preços para consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. Brasília: **IPEA**, 2003. Texto para discussão n. 970.

FAVARET FILHO, P.; PAULA, S. de **A Agroindústria**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial05.pdf> Acesso em: 28 out. 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: **Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur**. El cambio global y el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.

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

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. **Competitividade e globalização**. In: ZYLBERZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coords.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. Pioneira, 2000. Capítulo 7.

MOREIRA, M. M. A indústria brasileira nos anos 90. O que já se pode dizer? In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**.

RIGOLON, F. J. Z.; GIAMBIAGI, F. **A economia brasileira: panorama geral**. BNDES, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/ecobras.pdf>> Acesso em: 26 out. 2003.

PAULA, N. M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 33-47, 1997.

PASTORE, A. C.; PINOTTI, M. C. O futuro do Real: o uso das políticas fiscal e monetária para a estabilização interna e externa. IN: VELLOSO, J. P. R. (Coord.). **O Real, o crescimento e as reformas**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1996.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. GOSTKORZEWICKZ. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 11-41.

SATO, G. S. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de empresas**, v. 37, n. 3, p. 56-67, 1997.

SAYAD, J. Observações sobre o plano Real. In: MERCADANTE, A. ET AL. (Eds.). **O Brasil pós-real**. Campinas: Unicamp, 1997. p. 71-88.

TOLEDO, J. C. de; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

WEDEKIN, I.; CASTRO, P. R. Gestão do agribusiness na perspectiva 21. In: PINAZZA; ALIMANDRO. **Reestruturação no agrobusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agrobusiness, 1999.

ANEXO 06 - FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE: CONTEXTO REGIONAL

COSTA, L. C. R. da; ARAÚJO, M. da P. Integração vertical na agroindústria avícola: busca de evidência empírica para a teoria dos custos de transação. CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Relação de trabalhos**. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/Biblioteca/4CongrABAR/GCC2001/gcc1003.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

IPARDES. **Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas no Paraná**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999a. Resumo executivo.

IPARDES. **Paraná: projeções de população por sexo e idade 1991-2010**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999b.

IPARDES. **A integração comercial da indústria paranaense nos anos noventa**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002a.

IPARDES. **Crescimento, reestruturação e competitividade industrial no Paraná: 1985-2000**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002b.

MARTINS, R. S.; CAIXETA FILHO, J. V. **Ferrovias e transporte de produtos agrícolas no Paraná**. Preços Agrícolas, p. 14-17, nov. 1998. Disponível em: <<http://pa.esalq.usp.br/~pa/pa1198/oest1198.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

SHIKIDA, P. F. A.; ALVES, R. L. A.; PIFFER, M. **Estratégias tecnológicas na agroindústria canavieira do Paraná**. Revista de Administração da UFLA, v. 2, n. 1, p. 11-21, 2000.

UCHÔA JUNIOR, P. P. de M.; SENDIN, P. V.; GROSSMANN, M. V. E. Plataforma agroalimentar regional de Londrina: incentivando a inovação no agronegócio. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2002, Salvador. **Relação de trabalhos**. Disponível em: <<http://www.londrinatecnopolis.org.br/news/arquivos/pasta/116.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

VASCONCELOS, J. R. de; CASTRO, D. **Paraná: economia, finanças públicas e investimentos nos anos 90**. Brasília: IPEA, 1999. Texto para discussão n° 624.

ANEXO 07 - FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS NA INTERNET

www.abia.com.br
www.desenvolvimento.gov.br
www.naga.com.br
www.steviafarma.com.br
www.cmv.gov.br
www.bndes.gov.br
www.parana.pr.gov.br
www.sincabima.org.br
www.fiep.org.br
www.un.org
www.apexbrasil.gov.br
www.proquest.com.br
www.ebsco.com.br
www.acim.com.br
www.fiepr.gov.br
<http://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR>
www2.mre.gov.br
www.anpad.org.br
www.sebrae.com.br
www.aprendendoaexportar.gov.br
www.sebraepr.com.br
www.brazilian-consulate.org
www.ipardes.gov.br
www.cni.org.br