

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DE DOUTORADO

RONALD TAVARES PIRES DA SILVA

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: RELAÇÕES COM
DECISÕES DE ESTRATÉGICAS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS
NA CADEIA DE *COMMODITIES*

SÃO LEOPOLDO, RS

2013

Ronald Tavares Pires da Silva

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: RELAÇÕES COM DECISÕES DE
ESTRATÉGICAS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS NA CADEIA DE
*COMMODITIES***

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção de título de Doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Administração

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Luciana Marques Vieira

Coorientador: Prof.^o Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo, RS

2013

Ronald Tavares Pires da Silva

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: RELAÇÕES COM DECISÕES DE
ESTRATÉGICAS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS NA CADEIA DE
*COMMODITIES***

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção de título de Doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: ____/____/2013.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr^a. Luciana Marques Vieira – (Unisinos – Orientadora)

Prof. Dr. Rafael Teixeira – (Unisinos – Co-Orientador)

Prof. Dr. Ivan Lapoente Garrico – (Unisinos)

Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger – (UFAL)

Prof. Dr^a. Yeda Swirski de Souza (Unisinos)

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo e de todos, agradeço a Deus pela vida. Igualmente a Jesus Cristo, Irmão Maior de todos nós, a São Judas Tadeu (meu padroeiro e advogado) e à Maria de Nazaré, Mãe de todos. Sem esse “time” eu nada seria. Obrigado, Senhor!

Este ciclo da minha vida que se completa, sem dúvidas foi impossível vencer sozinho. Assim, muitos são os agradecimentos e, sem cometer injustiças, tentarei não errar. Na eventualidade de esquecer nomes, o meu humilde perdão.

Cabe lembrar o trabalho “solitário e mosaico” de um doutorado, quando poucos entendem “o que você está fazendo” e a grande maioria “não tem a ideia” do porquê dessa opção de vida (*Luiz Bignetti*), horas de clausura, conversas individuais, leituras “infinitas” e a total abdicação do próprio lazer, da família, dos amigos e de mim mesmo. Hoje eu entendo suas palavras, Professor Bignetti, obrigado pela lição.

Agradeço aos meus pais (mais uma vez), professores, Francisco e Deusarina. Apesar do meu quase meio século de vida, vocês continuam zelando e rezando por mim. Papai, foi ótimo dividir a moradia contigo outra vez. Mamãe, não imagina como és “única” e novamente foste um grande apoio com tuas palavras e orações. Sempre serão vocês meus exemplos de vida profissional e humana.

Registro meu muito obrigado à Sirlei, mais que uma esposa, uma companheira, minha sócia, ótima cúmplice, grande amiga, alguém que fez muito mais do que eu poderia fazer por mim mesmo. Sei que, nesses quase cinco anos, fui um ausente, um inconsequente, um “chato” e você perante a tudo isso permaneceu firme e retilínea. Agradeço a benção de ter você na minha vida.

Aos meus dois filhos, Hector, Ronald, Ronald e Hector, a ordem pouco importa. Vocês dois são os seres humanos que mais me motivam a fazer coisas e vencer desafios nessa passageira vida. Não pelos resultados em si, diretos, mas pela grande benção que vocês representam na minha vida, provocam-me a realizar desafios, que espero sirvam de algum aprendizado. Tenho mais uma dívida com vocês agora: ao Hector, pela distância, apesar de o doutorado ter nos aproximado geograficamente pelo menos; ao Ronald Filho: a dívida ficou maior, ao início do doutorado eras um menino, e hoje, ao final deste ciclo, és quase um homem feito e eu perdi algumas coisas nesse ínterim, talvez irrecuperáveis. Mas admiro a forma como entendeste o processo da minha ausência (quanto futebol perdido, sábados nem pensar) e creio que somos muito mais “amigos” e mais próximos agora. Obrigado, gurizada!

Agradeço à UNEMAT, de Sinop, meu local de trabalho, pois, sem o apoio recebido de vocês e pelas iniciativas dos colegas de coordenação (chefes), e dos demais colegas professores, esse ciclo não seria materializado. Obrigado, Nilso, Marinês, Gildete, Arlete, Procópio, Maria Eloiza. Quero, nos seus nomes, lembrar-me dos demais colegas professores do curso de Administração, pois sem os horários trocados com vocês e os suportes nas atividades universitárias, eu não concluiria esta etapa. À UNEMAT que me concedeu o afastamento para qualificação na época de escrever a tese. Obrigado a todos os colegas técnicos, do Campus, que apesar de não os nominar, foram igualmente fundamentais a esse processo.

Também agradecer à UNISINOS, especialmente ao PPG, pela oportunidade e pelas exigências, creio que essa marca é necessária à jornada. A todos os professores do programa, e coordenadores do período. Particularmente, agradecer à Ana Zilles e sua equipe (gurias da secretaria), que sempre responderam de maneira precisa e rápida aos anseios do doutorando, que não foram poucos.

De maneira muito carinhosa, à Prof.^a Dr.^a Luciana Marques Vieira, minha orientadora, pois sem o seu exemplo (a ser seguido como um padrão de pesquisador), sem as suas orientações e suas “preocupações”, dificilmente eu teria conseguido concluir essa “primeira” etapa acadêmica. Qualifico como primeira, pois sei que existe uma jornada muito longa a crescer ainda. Luciana, obrigado por não ter desistido de mim. Sempre deverei a você; sempre me lembrarei desse precioso ensinamento.

Ao Prof. Dr. Rafael Teixeira, coorientador que, mesmo “entrando” no meu processo de doutorado aos “43 min do segundo tempo”, foi fundamental ao direcionamento da minha tese e em conduzir-me às conclusões mais importantes sobre o estudo. Obrigado, professor, aquele dia 03 de janeiro será inesquecível, as suas palavras e críticas foram diretas e precisas, acredito que foi um momento crucial aos méritos da tese.

Também à professora Erani, de Porto Alegre, pelo apoio logístico na época dos créditos (2009-2010), porque, em nossos dias, poucas pessoas têm no coração tanto amor. À Prof.^a Márcia, da Escola José Feijó que, mais que uma revisora, ensinou-me a descobrir meus erros de “pensar e escrever”, uma tarefa que continuarei construindo com os seus ensinamentos, amiga e professora. Ao meu amigo Élcio (muito chimarrão), e ao vereador Ticha de Sinop, pelos contatos precisos, que permitiram minhas entrevistas e contatos.

À equipe dos funcionários da biblioteca da Unisinos e da Faculdade São Judas Tadeu, em Porto Alegre, locais de muitas horas de refúgio (perdi as contas) para estudos e

leituras, onde seus préstimos e acolhimento serão sempre lembrados. Pessoas anônimas, às vezes, percebem nossos anseios com melhor realidade.

Aos colegas professores e amigos que, com pequenos gestos, desde uma leitura de revisão ou na indicação de conceitos, por certas palavras de incentivo ou crítica nos “corredores acadêmicos”, auxiliaram-me nas reflexões desenvolvidas no doutorado, Luchesa (Curitiba – meu eterno Guru), Finger (Curitiba), Edson (Sinop), Einstein (UFMT), Carlos (UNIC), Spina (Curitiba), Marinês Spina (Curitiba), meu obrigado pelas suas parcerias.

Registre-se um especial agradecimento às empresas entrevistadas, que permitiram as entrevistas, o acesso às informações e pelas visitas realizadas às cidades de Sinop, Primavera do Leste, Nova Mutum e Rondonópolis. Agradeço aos executivos, Altamir Olivo, Maximiliano Slinick, Fabiano Almeida, Alexandre Vedana, Claudio Nascimento, João Luiz Roberto de Oliveira. Aos produtores rurais, Luiz Felipe Didomenico, Roque Piccini e Marcelo Ribeiro; sem seus contatos e informações este estudo não seria possível.

Este processo não se encerra, o doutorado me trouxe o saber de que realmente pouco sei de “qualquer coisa”, minhas limitações são imensas e a construção do pensar, começará após a banca final, conseqüentemente mais responsabilidades nesta etapa da minha vida.

*Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos,
e não tivesse amor, seria como o metal
que soa ou como o sino que tine.
E ainda que tivesse o dom de profecia
e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência,
e ainda que tivesse toda a fé,
de maneira tal que transportasse os montes,
e não tivesse amor,
nada seria.*

Coríntios 13:1-2

*Nada na vida que se faça sem amor tem algum
sentido ...*

RESUMO

Os trabalhos sobre estratégias de internacionalização e operações internacionais em cadeias de *commodities* são necessários e oportunos no momento em que as economias consolidadas e emergentes buscam por alternativas para expandir seus negócios em diferentes regiões do mundo. O presente trabalho teve como foco de análise avaliar as relações existentes entre as estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações de empresas multinacionais, na cadeia de *commodities*, especificamente na soja do Brasil, no Estado de Mato Grosso. Buscou-se, em termos específicos, descrever as estratégias de internacionalização adotadas pelas multinacionais em países emergentes como o Brasil, analisar as características dos tipos das categorias de decisão das estratégias de operações internacionais, praticadas por essas corporações globais e verificar as relações existentes entre estratégias de internacionalização e operações internacionais na cadeia da soja brasileira. Entrevistaram-se dois CEO das duas maiores multinacionais do segmento do agronegócio mundial, em suas unidades localizadas na região do Centro-Oeste, no Estado de Mato Grosso e nos escritórios centrais em São Paulo (SP). Ainda se visitaram *in loco* três unidades de operações dessas empresas, para a compreensão das atividades desenvolvidas na cadeia da soja. Neste estudo desenvolve-se modelo de análise de conteúdo, com uso do software *N-vivo* como apoio para dados qualitativos. Como principais resultados apontam para uma grande similaridade em estratégias de internacionalização e de operações pelas empresas investigadas, a marcante presença das mesmas na coordenação e configuração da cadeia de *commodities* (soja).

Palavras-chave: Internacionalização. Multinacionais. Operações internacionais. *Commodities*. Soja.

ABSTRACT

The papers about strategies of internationalization and international operations in commodities chains are necessary and timely at the time the emerging and consolidated economies search for alternatives to expand their businesses in different regions of the world. This paper had as an analysis focus evaluating the existing relations between the strategies of internationalization and decisions of operation strategies of international companies, in the commodity chain, specifically in the soybean from Brazil, in the state of Mato Grosso. It was aimed in specific terms, describe the strategies of internationalization adopted by the multinational companies in emerging countries as Brazil, analyze the characteristics of the decision categories of the international operations strategies, practiced by these global corporations and verify the existing relations between the strategies of internationalization and international operations in the Brazilian soybean chain. Two CEOs from the biggest multinational companies of the global agribusiness segment in their units located in the Midwest, in the state of Mato Grosso and at the central offices in São Paulo (SP) were interviewed. Three units of this company were visited in loco for the comprehension of the activities developed in the soybean chain. In this study the model of content analysis is developed, using the software N-vivo as a support to qualitative data. As the main results link to a great similarity in strategies of internationalization and of operations by the investigated companies, the striking presence of those in the coordination and configuration of the commodity (soybean) chain.

Keywords: Internationalization. Multinationals. International operations. Commodities. Soybean.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis estratégicos na empresa	48
Figura 2: <i>Framework</i> proposto para este estudo	92
Figura 3: Resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa	105
Figura 4: Mapa da produção nacional de soja, por Estados produtores no Brasil.....	127
Figura 5: Mapa do Estado de Mato Grosso – principais municípios e rodovias.....	128
Figura 6: Configuração – atividades desenvolvidas nas plantas – processamento da soja no Brasil.....	131
Figura 7: <i>Framework</i> proposto para este estudo	191
Figura 8: Novo <i>Framework</i> proposto estratégias em cadeias de <i>commodities</i>	219

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação de empresas multinacionais por dispersão multidoméstica e global.	38
Quadro 2: Configuração de estratégia de operações	53
Quadro 3: Tipologia de decisões de manufatura em empresas globais.....	55
Quadro 4: Etapas do papel estratégico de manufaturas.....	57
Quadro 5: Fatores que influenciam na localização das operações	59
Quadro 6: Localização – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teórico.....	64
Quadro 7: Capacidades – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	65
Quadro 8: Capacidades – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	69
Quadro 9: Tecnologia – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	71
Quadro 10: Qualidade – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	73
Quadro 11: Inovação – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	75
Quadro 12: Performance/desempenho – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	78
Quadro 13: Desenvolvimento Organizacional – Tipos/áreas/decisão de estratégias/operações – conceitos teóricos	79
Quadro 14: Competências RH – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos	81
Quadro 15: Relações teóricas entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais.....	86
Quadro 16: Roteiro de perguntas/questões – instrumento de coleta de dados utilizados.....	102
Quadro 17: Formas de coleta de dados da pesquisa	111
Quadro 18: Similaridades entre Empresas E e L (estratégias de internacionalização)	184
Quadro 19: Similaridades entre Empresas E, e L (estratégias de operações – decisões estruturais).....	185
Quadro 20: Similaridades entre Empresas E e L (estratégias de operações – decisões de infraestrutura).....	186
Quadro 21: Similaridades entre Empresas E e L (estratégias de operações internacionais) ..	187
Quadro 22: Similaridades entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – capacidade).....	187

Quadro 23: Similaridades entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – localização).	188
Quadro 24: Similaridades entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – tecnologia).....	188
Quadro 25: Similaridades entre Empresas E, e L.....	189
(decisões de estratégias de operações internacionais – integração vertical).	189
Quadro 26: Similaridades entre Empresas E, e L (decisões de estratégias de operações internacionais – força de trabalho).	189
Quadro 27: Similaridades entre Empresas E, e L (decisões de estratégias de operações internacionais – qualidade).....	190
Quadro 28: Similaridades entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – planejamento e controle da produção)	190
Quadro 29: Vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização da multinacional na cadeia da soja.....	193
Quadro 30: Estratégias de Operações em multinacionais de <i>commodities</i> (soja)	196
Quadro 31: Localização – operações internacionais na cadeia da soja.	197
Quadro 32: Capacidades – operações internacionais na cadeia da soja	200
Quadro 33: Rede de fornecedores – operações internacionais na cadeia sa soja.	202
Quadro 34: Tecnologia – operações internacionais na cadeia da soja.	204
Quadro 35: Qualidade – operações internacionais na cadeia da soja.....	205
Quadro 36: Inovação – operações internacionais na cadeia da soja.....	207
Quadro 37: Desempenho – operações internacionais na cadeia da soja.....	209
Quadro 38: Desenvolvimento organizacional– operações internacionais na cadeia da soja..	210
Quadro 39: Competências em recursos humanos (RH) – operações internacionais na cadeia da soja.....	211

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência das relações entre dispersões mult-domésticos e globais com categorias de decisões de estratégias de operações internacionais.	123
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Problema de pesquisa	21
1.1.1 Objetivo geral	24
1.1.2 Objetivos específicos	24
1.2 Justificativa.....	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Internacionalização de empresas.....	28
2.1.1 Paradigma eclético – abordagem econômica da internacionalização	30
2.2 Empresas multinacionais	35
2.3 Estratégias de operações internacionais	44
2.3.1 Manufatura e estratégias de manufatura	44
2.3.2 Estratégias de operações	47
2.4 Operações internacionais	53
2.4.1 Categorias de decisão das estratégias de operações.....	60
2.4.2 Categorias de análise.....	61
2.4.2.1 <i>Localização</i>	61
2.4.2.2 <i>Capacidades</i>	65
2.4.2.3 <i>Redes de fornecimento</i>	68
2.4.2.4 <i>Tecnologia</i>	70
2.4.2.5 <i>Qualidade</i>	72
2.4.2.6 <i>Inovação</i>	74
2.4.2.7 <i>Performance/desempenho</i>	76
2.4.2.8 <i>Desenvolvimento organizacional</i>	79
2.4.2.9 <i>Competências em RH</i>	81
2.5 Relações e reflexões teóricas entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais	83
3 FRAMEWORK PROPOSTO	92
4 MÉTODO	94
4.1 Tipo de pesquisa.....	94
4.2 Questões de pesquisa	95
4.3 Estudo de caso	95
4.4 Plano ou Projeto de Pesquisa	97

4.5 Protocolo do estudo de caso múltiplo	99
4.6 Entrevista.....	101
5 ESTUDO DE CASO	107
5.1 Empresa E	107
5.2 Empresa L	107
5.3 Delimitação da pesquisa	109
5.3.1 Resultados das entrevistas com produtores rurais	113
5.3.1.1 Produtor 1	114
5.3.1.2 Produtor 2.....	118
5.4 Categorização com uso do software <i>N-vivo</i>	123
6 SOJA E CADEIA DA SOJA	125
6.1 Soja.....	125
6.2 Complexo da soja no Brasil.....	126
6.3 Soja Brasil – Estado de Mato Grosso.....	128
7 ESTUDO DE CASO: EMPRESA E	129
7.1 Área de internacionalização na Empresa E – estratégias	129
7.1.1 Configuração.....	130
7.1.2.Vantagens Competitivas	132
7.1.3 Padrões no processamento da soja.....	134
7.1.4 Estratégias de expansão internacional e a autonomia das plantas no estrangeiro.....	135
7.1.5 Fluxo de informações entre unidade e sede	136
7.1.6 Fatores que influenciam a Empresa E na coordenação na cadeia da soja	137
7.1.7 Conhecimento adquirido entre subsidiárias e matriz.....	138
7.2 Operações Internacionais.....	140
7.2.1 Capacidades	140
7.2.2 Integração vertical.....	141
7.2.3 Informação e tecnologia de processo	142
7.2.4 Alocação de recursos e orçamento de capital	143
7.2.5 Planejamento e controle da produção	143
7.2.6 Qualidade	144
7.2.7 Estrutura organizacional	145
7.2.8 Desenvolvimento de produtos e processos	146
7.2.9 Recursos humanos	146
7.3 Estratégias de operações internacionais da Empresa E	148

7.3.1	Relacionamentos comerciais.....	150
7.3.2	Configuração (localização de plantas no exterior)	150
7.3.3	Coordenação da cadeia da soja	152
7.3.4	Fluxo de informações e gerenciamento de conhecimento adquirido nas subsidiárias	153
7.3.5	Operações internacionais	154
7.3.5.1	<i>Capacidades</i>	154
7.3.5.2	<i>Instalações</i>	156
7.3.5.3	<i>Tecnologia</i>	156
7.3.5.4	<i>Integração vertical</i>	157
7.3.5.5	<i>Força de trabalho</i>	158
7.3.5.6	<i>Qualidade</i>	159
7.3.5.7	<i>Planejamento de produção</i>	160
7.3.5.8	<i>Organização</i>	163
8	ESTUDO DE CASO: EMPRESA L	165
8.1	Área de internacionalização na Empresa L – estratégias	165
8.1.1	Configuração.....	167
8.1.2	Vantagens Competitivas	168
8.1.3	Estratégias de expansão internacional	169
8.1.4	Fluxo de informações.....	169
8.1.5	Fatores que influenciam a Empresa L na coordenação na cadeia da soja	170
8.1.6	Conhecimento adquirido entre subsidiária e matriz.....	170
8.2	Operações Internacionais.....	171
8.2.1	Capacidades	171
8.2.2	Integração vertical.....	171
8.2.3	Informações de tecnologia de processo	172
8.2.4	Alocação de recursos e orçamento de capital	173
8.2.5	Recursos Humanos e planejamento e controle de produção.....	173
8.2.6	Qualidade	173
8.2.7	Estrutura organizacional	174
8.3	Estratégias de operações internacionais Empresa L (Apêndice II).....	175
8.3.1	Estruturação constituição da cadeia da soja mundo e Brasil	176
8.3.2	Configuração e coordenação da cadeia da soja.....	176
8.3.3	Relacionamentos comerciais.....	177
8.3.4	Fluxo de informações.....	179

8.3.5 Operações internacionais	180
8.3.5.1 Capacidades.....	180
8.3.5.2 Instalações	181
8.3.5.3 Tecnologia	181
8.3.5.4 Integração vertical.....	181
8.3.5.5 Força de trabalho	182
8.3.5.6 Qualidade.....	182
8.3.5.7 Planejamento de produção	183
8.4. Resumo comparativo dos estudos de caso.	182
9 ANÁLISES DAS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DECISÕES DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS ANTE TEORIAS E FRAMEWOK PROPOSTO	191
9.1 Estratégias de internacionalização.	192
9.1.1 Internacionalização pelas empresas multinacionais do agronegócio.....	192
9.1.2 Estratégias de operações	195
9.2 Categorias de decisões das estratégias de operações	197
9.2.1 Localização	197
9.2.2 Capacidades	200
9.2.3 Redes de fornecedores	201
9.2.4 Tecnologia	203
9.2.5 Qualidade	205
9.2.6 Inovação.....	207
9.2.7 Desempenho/performance	208
9.2.8 Desenvolvimento organizacional.....	210
9.2.9 Competências em Recursos Humanos (RH).....	211
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	214
10.1 Constatações e resultados.....	214
10.1.1 Constatações gerais conduzidas pelo estudo:	214
10.2 Comentários sobre o problema de pesquisa e os objetivos	216
10.3 Contribuições teóricas ante ao Framework.....	218
10.4 Limitações do estudo	220
10.5 Sugestões para estudos futuros.....	221
REFERÊNCIAS	222

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DO AGRONEGÓCIO	238
APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE DECISÕES DE ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO AGRONEGÓCIO	240
APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA PRODUTOR RURAL – AGENTE PRIMÁRIO DA CADEIA DA SOJA	243

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos negócios permitiu que as empresas de diferentes segmentos de mercado ampliassem seu campo de atuação além de suas fronteiras territoriais. Essa expansão territorial proporcionou, sobretudo, um cenário de intensa competitividade: a ampliação do espaço geográfico ocupado por essas organizações devido à economia globalizada e às transformações tecnológicas, que sugerem a abertura de oportunidades em um mercado de possibilidades globais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

As decisões sobre negócios internacionais, entre produzir para outros países ou comercializar com essas nações, e as estratégias de operações internacionais vêm tomando espaço em pesquisas e em publicações da literatura especializada de forma crescente. Os primeiros estudos acerca desse tema tinham como tópico a internacionalização de empresas, nos anos 1950 e, mais especificamente, no final dos anos 1990, alongando-se pela década seguinte.

Os estudos sobre as estratégias de internacionalização das empresas envolvem as decisões de empresas multinacionais quanto à configuração de suas subsidiárias, aproveitando potenciais benefícios de operações globais, sendo que o acesso a novos mercados e a fornecedores, mão de obra qualificada e posicionamento de mercado (PORTER, 1990; BARNEVICK, 1994) podem ser fatores efetivos de sucesso ou não. As questões de localização também são importantes nesse contexto, uma vez que as empresas multinacionais quando decidem sua localização enumeram fatores sobre configuração e coordenação que poderão ser definitivos para o sucesso ou insucesso em suas plantas fabris no estrangeiro (MEIJBOOM: VOS, 1997). Assim, internacionalizar negócios em novos países poderá ser um desafio aos gestores de grandes corporações multinacionais que objetivam vantagens competitivas sustentáveis.

As diferentes estratégias de operações internacionais nos mercados podem ser centralizadas em empresas ou em organizações em rede, ambos os formatos inseridos em um contexto de cadeias globais cada vez mais amplas e complexas. Examiná-las, portanto, possibilita entender como a internacionalização está distribuída e como as decisões impactam nas operações de subsidiárias no estrangeiro.

Esse exame nas cadeias globais de *commodities*, especificamente junto às multinacionais agroprocessadoras, pode significar uma forma diferente de se ver como as

operações internacionais reagem às estratégias de posicionamento de mercado. Aos contextos de fornecimento de matérias-primas, distribuição de demandas, alocação de recursos, variações cambiais entre outras. A observação dessas variáveis possibilita essas organizações manterem a configuração ou o controle das cadeias em economias e em culturas diferentes do seu país de origem, com um olhar para países emergentes, especialmente ao Brasil.

De Witt e Meyer (1994) afirmam que a área de operações internacionais apresenta duas vertentes principais: uma de independência em relação aos mercados domésticos; os autores, porém, vinculam a importância do país sede para o sucesso de produtos e/ou serviços, onde o mercado mundial figura como conjunto de países não relacionados (não parceiros). Caracterizam a outra vertente quando da ocorrência de interdependência com mercados nacionais onde os mercados internacionais são integralmente globais, onde nacionalidade e geografia são pouco importantes para o sucesso de produtos e/ou serviços.

Os autores tratam de três dimensões de estratégias em negócios internacionais: de conteúdos, de processo e de contexto. A estratégia de conteúdos pode ser aplicada para diferentes grupos de pessoas e/ou de atividades em uma organização entre os níveis funcionais, de negócios, corporativos e de rede; a estratégia de processo trata da maneira pela qual as estratégias acontecem (pensamento, formação e mudança de estratégia); a dimensão de estratégia como contexto são as circunstâncias quando conteúdo e processo são determinados pela estratégia, considerando-se que cada estratégia é única e pode apresentar três aspectos: contexto da indústria, contexto organizacional e contexto internacional (DE WITT; MEYER, 1994).

A presente tese contribui ao analisar as estratégias de internacionalização do ponto de vista mult-doméstica e global, considerando-se que a estratégia mult-doméstica consiste em plantas autônomas e adaptadas aos mercados locais, cuja coordenação entre a rede de empresas e a planta fabril é fraca e interdependente. As estratégias globais, também denominadas multiglobais, são caracterizadas pela integração e pela coordenação das plantas em rede, onde se desenvolvem sistemas interdependentes entre as unidades fabris (SHI; GREGORY, 1998).

Este estudo terá como ponto de partida o *framework*, proposto por Shi e Gregory (1998), que estabeleceu relações entre coordenação de operações internacionais de manufaturas do setor farmacêutico com diferentes orientações mult-doméstica e global, instituindo comparações entre características sobre estrutura e infraestrutura de fabricação internacional. Por meio desse aplicativo, puderam-se classificar redes de produção internacional. No caso específico da presente tese, pretende-se, a partir do *framework* dos

autores, desenvolver uma alternativa, de modelo que relacione estratégias de internacionalização de empresas com decisões de estratégias de operações estruturais e de infraestrutura.

1.1 Problema de pesquisa

Teorias sobre operações buscam relacionar o fator localização com características e modelos em operações internacionais, na forma de atividade, em plantas fabris aplicadas em economias de diferentes países. Essas atividades (operações) podem ou não gerar vantagens competitivas para empresa sede e/ou desenvolver novos mercados estrangeiros, em termos de desempenho (capacidades) e maneira de atuação, sejam essas parciais sejam totais nos processos desenvolvidos ao longo das cadeias globais.

Na década de 1990, iniciaram-se as relações entre os estudos sobre internacionalização e processo de produção, especialmente quanto à produção, distribuição e gestão de serviços, entre outros aspectos. Tem-se como estudos seminais sobre a temática, Clay Whybark (1994; 1997a; 1997b), que desenvolveu pesquisa sobre influências do marketing e vendas nos processos de produção em quatro regiões mundiais, América do Norte, Europa Ocidental, Coreia do Sul e China. Nesse trabalho, evidenciou que as influências de marketing estão no planejamento de atividades de produção e a área de vendas participa com definição de prioridades para produzir produtos ou mudanças de produção que são reflexos de mudanças de mercado. No *framework* apresentado pelo autor, enfatizou especialmente diferenças entre Estados Unidos e Europa, analisando dados entre três atividades principais: de previsão, de planejamento de produção e de execução de operações na fábrica. Entre os principais resultados destaca-se, à distância (física – geográfica) que, quanto menor entre cliente e empresa, maior é o nível de vendas e marketing e a consequente coordenação da produção; existe relação direta entre a proximidade com o cliente e a necessidade de coordenação; vendas e marketing têm influência indireta sobre planejamento de produção (WHYBARK, 1994).

No estudo de Whybark (1997a), o autor desenvolveu uma investigação abrangente, com base no *Global Manufacturing Group* (GMRG), um grupo de pesquisa sobre produção global, oriundo de encontro no *Pan-Pacific Conference*, na Coreia, em 1985, e formalizado em 1990. Nesse levantamento, os objetivos centrais foram três: o primeiro de criar um instrumento de pesquisa padrão para uso mundial, facilitando a vida de pesquisadores e

unificando informações, proporcionando acompanhamentos da prática de fabricação; por segundo, o fornecimento de dados desde a coleta para outros pesquisadores em termos mundiais, como difusor de informações globais, visando melhorar qualidade de dados e desonerar altos custos com pesquisas e, ainda, por terceiro, ampliar o número de países envolvidos (a pesquisa foi realizada na Coreia, Coreia do Sul, China, Europa e Estados Unidos), trazendo para discussão diferentes culturas e sistemas econômicos. Assim, restringiu-se a pesquisa aos setores de pequenas indústrias de manufaturas (pequenas ferramentas como tornos, fresas, furadeiras dentre outras) e o setor têxtil (cama, mesa, cortinas, entre outros, excluindo roupas). O trabalho foi dividido em duas etapas, trazendo como principais desfechos que não seria possível desenvolver um questionário mais geral (padrão) para uso mundial devido a diferenças entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento; também a existência de dificuldades em confirmar informações financeiras, pela recusa de várias empresas de conceder esse tipo de informação; existem significativas diferenças contábeis entre os países, comprometendo confiabilidade de respostas, portanto, os dados práticos de fabricação estão mais disponíveis que registros financeiros.

Whybark (1997b) investigou a gestão das operações internacionais, com gestão de operações, especialmente em empresas dos Estados Unidos relacionadas com outras da Europa. O foco central da sua investigação foi realizar uma análise em separado dessas áreas afins, contrariando algumas visões acadêmicas da época. O autor defendeu a ideia de que os países são atraídos para mercados internacionais, principalmente em função de baixos custos de maneira geral, a mão de obra barata nas nações menos desenvolvidas, considerando que tal item não compensa baixa produtividade de determinadas nações penetradas no estrangeiro.

A análise de Whybark, entre Estados Unidos e Europa, constatou algumas diferenças significativas no que tange ao crescimento das empresas, das sociedades e os respectivos impactos nos mercados domésticos, onde a realidade dos norte-americanos, na época do estudo, implicou em uma expressiva expansão de mercado interno. Ao passo que, na realidade europeia, em muitos países, o mercado local não suportará um grande crescimento do mercado interno, o que implica em maior incentivo para expansões internacionais pelas empresas. Esse trabalho de Whybark demonstrou uma preocupação especial entre as escolas e práticas da gestão de operações com gestão de operações internacionais, tratando a área como campos separados de análise, na busca de encontrar soluções para problemas de foco da gestão internacional e de localização de instalações internacionais.

Parece evidente que os processos de internacionalização de operações são compreendidos principalmente quanto aos aspectos sobre investimento externo direto

(IED/FDI), ao papel decisivo de empresas multinacionais como produtores em uma economia global e à formação de redes de empresas voltadas para produção internacional (CASTELLS, 1999). Agrega-se a isso, a necessidade de verificarem-se relações entre processos estratégicos internacionais e as decisões de operações em diferentes indústrias e setores econômicos.

A partir dos anos 2000, a pesquisa sobre internacionalização voltou-se para as dificuldades encontradas nos processos de internacionalização de empresas, desde os custos com operações no estrangeiro, desvantagens de operacionalizar atividades no estrangeiro, o fraco desempenho de subsidiárias em atividades transfronteiriças quando comparado com o desempenho de seus mercados domésticos; acrescentam-se, ainda, objetos de litígio gerados no país internacionalizado pelas empresas (CUERVO-CAZURRA, 2008). Surgiram, igualmente, estudos sobre as necessidades de novas reconfigurações de sistemas de produção global por países emergentes (FLEURY; FLEURY, 2009), novas estruturas produtivas ligadas aos sistemas de redes de empresas globais, essencialmente para o fornecimento (EGELHOFF, 1988; GALBRAITH, 2000).

As pesquisas detiveram-se especialmente no setor de montadoras de veículos, empresas de TI, de peças e equipamentos, siderúrgicas, indústrias alimentícias, entre outros setores econômicos, em mercados domésticos e internacionalizados (BECKMAN; SINHA, 2005; BOYACI; GALLEGO, 2004; CAGLIANO; CANIATO; SPINA, 2005; CHIARVESIO; DI MARIA; MICELLI, 2010).

Destaca-se a lacuna teórica, que será abordada pela presente tese, sobre estratégias de internacionalização de empresas e suas decisões de estratégias de operações internacionais em cadeias globais de *commodities* agrícolas (empresas multinacionais especificamente). É necessário que essas grandes corporações utilizem sedes estratégicas e estruturadas de forma eficiente, pois, se adequadas ao país onde se instalam, podem definir maiores vantagens competitivas.

Considerando-se que as operações internacionais têm seu foco na premissa de definir a coordenação e as atividades das subsidiárias multinacionais no exterior e de desenvolver a melhor gestão para tomadas de decisão, sobre escolhas estratégicas que gerem vantagens competitivas sustentáveis para o país da empresa sede, elencam-se reflexões problemáticas básicas: a) Quais fatores levariam uma empresa a buscar determinada localização de suas operações além de sua fronteira geográfica, sociocultural e econômica? b) Quais fatores levariam as empresas multinacionais, que atuam em cadeias globais da soja, com sede em países economicamente emergentes, a estabelecer operações em países estrangeiros, em

especial no Brasil? e c) Como se relacionam as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais na cadeia da soja com decisões de estratégias de operações?

Dessa forma, remete-se para a questão problema do presente estudo de tese:

Como as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais se relacionam com as decisões de estratégias de operações internacionais?

1.1.1 Objetivo geral

Tem-se como objetivo geral:

Analisar a relação entre as estratégias de internacionalização e as decisões de estratégias de operações internacionais.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

- (a) Descrever as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais.
- (b) Analisar as características dos tipos das categorias de decisão das estratégias de operações internacionais.
- (c) Verificar as relações entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais na cadeia global da soja.

1.2 Justificativa

O presente estudo apresenta uma investigação sobre as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais, especialmente na cadeia da soja, estabelecidas no Brasil, verificando-se as teorias sobre essas estratégias e respectivas relações com decisões de estratégias de operações internacionais. A base da investigação partirá do *framework* desenvolvido por Shi e Gregory (1998) e Hayes e Wheelwright (1985), que discutiram conceitos do sistema de manufatura do ponto de vista de configuração e de coordenação e capacidades multidoméstica e global, entre o modelo unidade isolada e produções em rede de fabricação.

Shi e Gregory (1998) definiram processos de fabricação que confrontaram as ênfases entre decisões globais de desenvolvimento de capacidades e possíveis lacunas para investigações que relacionem estratégias de manufaturas com negócios internacionais. Esse aplicativo direciona-se como um dos pontos centrais da presente investigação de tese, por acreditar-se no potencial de desenvolvimento sobre essas configurações em empresas multinacionais, processos de internacionalização e respectivas operações internacionais, especialmente voltados para o setor do agronegócio.

O presente estudo justifica-se porque na literatura existem investigações quanto à internacionalização de empresas do ponto de vista desse processo para outros países, por questões a respeito da alocação de recursos tanto em termos domésticos e globais, segundo modelos de gestão no estrangeiro e modelos de subsidiárias em outros países, ainda, sobre os investimentos externos diretos (IED/FDI). O Paradigma Eclético de Dunning, que discutiu especialmente sobre OLI, avaliou as empresas multinacionais, quanto à propriedade (O), localização (L) e variáveis de diferenciação – internalização (I), no estrangeiro, até estudos mais recentes sobre as necessidades de uma nova configuração de plantas e de operações industriais para países emergentes.

Também se verificam na literatura outros estudos que reúnem discussões sobre a internacionalização de empresas e estratégias de operações, porém pouco se tem especificamente das teorias e aplicações empíricas a respeito de quais são as relações das estratégias de internacionalização adotadas por empresas multinacionais com os tipos de categorias de decisões de estratégias de operações internacionais. Tais contribuições teóricas serão estabelecidas pelo presente estudo no sentido de avançar conclusões sobre as estratégias de internacionalização de empresas multinacionais e decisões de operações em suas relações de convergência ou divergência, ênfases comuns de alinhamentos e sua característica de interdependência ou subordinação em plantas industriais que operam em diferentes localizações, especialmente para países emergentes.

Sob essa perspectiva de lacuna empírica, posiciona-se o estudo sobre o setor do agronegócio, na cadeia global da soja especificamente, voltada às grandes corporações multinacionais e entre os agentes que atuam ao longo das cadeias globais. Como o objeto empírico de observação, utilizou-se o foco nas estratégias de internacionalização adotadas nas empresas multinacionais que atuam nas cadeias de *commodities* e os tipos de decisões de operações ao nível da planta fabril.

Com esse objetivo entende-se que as empresas multinacionais na cadeia da soja que atuam em mercados emergentes, particularmente no Brasil, são apontadas entre as maiores

corporações do planeta em termos de volumes de produção; dessa forma, na cadeia apresentam-se um envolvimento direto no sucesso desse mercado. Para critério de escolha, estudaram-se duas das maiores empresas do setor em nível mundial, que serão apresentadas no item delimitação da pesquisa – no capítulo estudo de caso.

Sabe-se que no agronegócio, principalmente após a segunda Guerra Mundial, teve sua maior revolução e expansão como setor econômico, em termos de padrões de produção e comercialização de alimentos, além de um significativo fomento desenvolvido por novas técnicas de produção, de logística, biotecnologia e sistemas de comunicação e aprendizagem organizacional. Tudo isso impulsionado pelo crescimento da população mundial, com o incremento de renda, especificamente nos países emergentes, provocando premente adequação e inovações.

Estudos realizados pela FAO/FAOSTAT, órgão da ONU (2009), ligado à agricultura e à alimentação mundial, mostram que tanto o aumento de produção quanto o da população têm necessidades interdependentes. Nessa perspectiva, as atividades e as operações que envolvem o setor do agronegócio são fundamentais aos estudos sobre o suprimento da alimentação mundial, especialmente se considerarmos que um bilhão de pessoas passa fome no planeta (ONU, 2010). Assim, incrementos de produção de alimentos, em diferentes partes do mundo, constituem-se um constante desafio para diminuir a lacuna entre o crescimento das populações e a produção de comida.

Intenciona-se, portanto, estabelecer discussões teóricas que possibilitem a identificação das estratégias de internacionalização utilizadas por empresas multinacionais que mantenham suas operações no Brasil particularmente com atuação na cadeia da soja. Diante do desafio de verificar essa relação entre as estratégias nas organizações e nas cadeias globais da soja, têm-se como cenário de análise as categorias de decisão das estratégias de operações internacionais que geram vantagens competitivas sustentáveis, na planta fabril, no sentido *jusante*, envolvendo fornecedores, revendedores de insumos e agentes produtores de matérias-primas.

Finaliza-se com a ideia de que esta tese poderá proporcionar novos subsídios científicos e empíricos na investigação sobre estratégias de internacionalização das empresas e em estratégias de operações internacionais. Será demonstrado na revisão de literatura realizada que a maioria dos estudos nessas áreas do conhecimento direcionou-se nas últimas décadas para cadeias de produtores manufaturados em economias de países desenvolvidos, ficando carente a pesquisa científica em cadeias de *commodities* em países emergentes. A abordagem teórica e empírica da temática busca também estimular futuros aprofundamentos

que possam derivar desse estudo para um setor econômico emergente no cenário mundial (agronegócio) especificamente no Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresentará a ordem de assuntos, seguindo os objetivos propostos: primeiramente, a abordagem dos principais conceitos sobre a internacionalização das empresas (histórico, teorias e contexto temático), inserindo teorias sobre empresas multinacionais; por segundo apresentam-se as estratégias de operações internacionais e respectivas abordagens; na sequência, apresentam-se discussões da literatura a respeito das operações internacionais e os principais estudos quanto a decisões de estratégias de operações internacionais e respectivas categorias de estudo. E finaliza-se com relações teóricas entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais.

2.1 Internacionalização de empresas

O estudo sobre a internacionalização de empresas possui duas correntes centrais: uma voltada para as teorias comportamentais e outra para teorias econômicas. A seguir, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre essas correntes teóricas.

A teoria comportamental é representada pelos estudos nórdicos oriundos da escola de Uppsala, na Suécia, iniciados no final dos anos 1970, cujo foco está nos processos de entrada nos mercados externos das empresas com base em pesquisas empíricas. Destaca-se o estudo de Jan Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que conduziram uma pesquisa sobre a internacionalização de quatro empresas suecas: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Esses autores concluíram especialmente que essas empresas tiveram em comum um processo gradual de internacionalização como característica.

Entenda-se que o processo gradual de internacionalização constituiu-se de quatro estágios. Em um primeiro momento, as empresas exerceram atividades de exportação de suas manufaturas, de forma não regular; no segundo estágio, estabeleceram exportações de suas manufaturas por meio de agentes (independentes); na sequência, estabeleceram uma filial de vendas, escritório de negócios no país penetrado e, como quarto e último estágio, as empresas investiram em uma planta fabril (produção). Também Johanson e Vahlne (1977) investigaram os processos de internacionalização de empresas individuais, seus mecanismos e características e de que forma o processo de operações foi conduzido para fora do país de origem. O obstáculo principal à internacionalização caracterizava-se pela falta de

conhecimento do mercado penetrado, tanto para o aumento de participações da empresa em países estrangeiros, por meio de filiais de vendas (o estágio 3), quanto à criação de operações em países estrangeiros dentro do processo de internacionalização das empresas.

Johanson e Vahlne (2009) fazem uma revisão teórica dos estudos seminais da corrente de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) com uma análise a respeito das mudanças no cenário mundial da internacionalização das manufaturas, não mais pautado em estágios graduais, processos estáticos, mas sim em uma perspectiva dinâmica, envolvendo um conceito de teia de relações (redes). O foco desse estudo centra-se nas relações das redes de empresas e respectivas relações internas e externas e questões interfirmas. Para os autores, a entrada no mercado estrangeiro não deve ser estudada como uma decisão sobre os modos de entrada somente, mas deverão ser examinados como uma posição – no processo de construção de uma rede de operações e atividades no mercado estrangeiro. Atualizaram o antigo modelo baseado em conhecimento e compromisso de mercado e mudanças de decisões de atividades para um formato que estuda a oportunidade de conhecimento, o compromisso com decisões de relacionamentos e mudanças que produzem aprendizagem na construção de relações de confiança nas empresas ao longo das redes no estrangeiro, gerando resultados em posição nas redes, que possivelmente são geradoras de vantagem específica. Tais constatações da corrente de Uppsala são validadas em outros estudos que convergem às redes de empresas e suas relações como fundamentais para decisões de internacionalização e o estabelecimento de vantagens específicas nas operações internacionais.

A teoria comportamental investigou, ainda, a intensidade no desenvolvimento sobre os processos de internacionalização, esforços de marketing pelas empresas em países estrangeiros e diferenças entre indústrias (GRUBER; MEHTA; VERNON, 1967; HYMER, 1960; KINDLERBERGER, 1969; CAVES, 1971; VAUPLE, 1971). Nesse grupo de investigações comportamentais, em sua maioria, a base das pesquisas partiu dos estudos econômicos de Vernon (1966) que identificou a importância de teorias no comércio exterior, apresentadas nos anos 1950 e 1960. Vernon trouxe em seu clássico artigo *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, o conceito do ciclo de produto da microeconomia para explicar fenômenos macroeconômicos sobre atividades externas das empresas multinacionais norte-americanas no período pós-segunda Guerra Mundial. Esse autor fornece uma forte argumentação sobre vantagens competitivas e propriedade das empresas nos Estados Unidos, particularmente quanto à capacidade de inovação de novos

produtos e dos processos em função da adoção de fatores de mercado identificados pelas próprias organizações.

As teorias que se desenvolveram sobre estudos fundamentados pelo modelo de Uppsala, da firma para relacional, com algumas discussões sobre novos modelos para gestão da internacionalização das empresas, especialmente para as questões de redes de empresas e suas relações interorganizacionais, tiveram argumentos pautados por Johanson e Mattsson (1987), Johanson e Vahlne (2003b) e Hadley e Wilson (2003). Para esses autores, o foco do debate foi as relações entre as redes, no desafio maior do processo de internacionalização, sobre a aprendizagem, acerca das operações internacionais e segundo a falta de conhecimento dos mercados estrangeiros – obstáculo que pode ser minimizado quando do entendimento e experiência com operações de redes de operações em mercados estrangeiros. Também afirmaram que as relações interorganizacionais em processos de internacionalização envolvem aspectos de relacionamentos como orientação, conhecimento mútuo, investimentos e dependências em relação ao outro parceiro, com a interação de trocas: sociais, de negócios, de informações, processos de adaptação, produtos, produção e rotinas que envolvem diversos processos.

2.1.1 Paradigma eclético – abordagem econômica da internacionalização

O paradigma eclético de Dunning (1980, 1988 e 1993), combinado com a competição monopolística, localização, custos de transação, buscou por vantagens competitivas e maiores rentabilidades e lucros aos mercados e às empresas.

Dunning (1980) define um marco nas características da produção internacional por empresas multinacionais, que ficou conhecido como OLI, quando sua teoria eclética (nominada dessa forma, para demonstrar uma deliberada e ambiciosa forma de explicar as atividades nas empresas transnacionais) avaliou significados de propriedade, localização e variáveis específicas (internalização) que diferenciavam as plantas industriais no estrangeiro. Trouxe reflexões para a planta fabril com base em recursos, substituição de importações, plataformas de exportação e fabricação, questões a respeito do comércio e distribuição e serviços auxiliares.

Dunning (2001) discutiu uma projeção sobre presente, passado e futuro do Paradigma Eclético, em que, com base em sua tese de doutorado, comparou o desempenho de subsidiárias dos Estados Unidos com os da Inglaterra. Tais discussões fizeram a tentativa de explicar por que as subsidiárias norte-americanas tinham desempenho inferior ao das suas sedes, porém maior que a concorrência britânica local. Na base de seu estudo, desenvolveu o

OLI cujas diferenças de produtividade eram explicáveis pela localização (L) e em parte pelas características específicas de propriedade (O) e por ações de internalização (I), na filial norte-americana.

Posteriormente, o mesmo autor conceituou as empresas multinacionais e suas multiatividades, avaliando o Investimento Externo Direto (IED), como significativa influência no mercado internacional pela presença no controle da produção em plantas em países estrangeiros. Realizou trabalhos empíricos a cerca da internalização das transações entre matriz e subsidiárias na participação em redes de fornecimento globais, especialmente para localização de atividades que geram valor agregado. Dunning estudou o IED por um período de 30 anos (1950-1980), análises, em sua maioria, voltadas às teorias de produção internacional quanto ao comportamento de determinados tipos de organização, ampliando conceitos sobre IED, produção e comércio internacional (DUNNING, 1988a).

O próprio autor, Dunning (1988b) fez críticas ao Paradigma Eclético, discutindo questões sobre vantagens competitivas específicas à natureza e à nacionalidade da propriedade. Argumentou sobre custos de criação e funcionamento de operações, transferências de vantagens específicas além de fronteiras, preocupações com o “onde” da localização das plantas no estrangeiro. Concluiu seu estudo deixando a reflexão de que as teorias econômicas continuam válidas para análises econômicas a respeito das questões organizacionais relacionadas com as atividades das corporações multinacionais.

O paradigma eclético teve sua discussão fomentada por Dunning até os anos 2000, discutindo a produção internacional e relacionando as variáveis independentes que predominam nas empresas multinacionais, como vantagem específica de propriedade, para IED, organizações que querem essa estratégia ou já a utilizam; questões das atratividades de localização (geográfica) pelas possibilidades da geração de valor agregado às atividades das multinacionais; análise das relações econômicas entre multinacionais e governos, incluindo as diferenças entre interesses das duas partes. Sugeriu observar o ambiente econômico mundial entre interesses das empresas multinacionais e potenciais dos países de acolhimento. Igualmente, utilizou-se dos estudos de Morrison (1991) e Rugman (1998) para verificar percepções entre custos de oportunidades pelas multinacionais e pelos países anfitriões.

Para os autores dessa vertente de pensamento, as empresas direcionam-se aos mercados estrangeiros com base em três vantagens: (a) vantagens específicas da empresa (estruturais ou transacionais); (b) vantagens de localização, ligada aos locais de implantação de operações em outro país e (c) vantagens específicas de internacionalização, com base nas possibilidades de transferência de ativos através de fronteiras nacionais.

Pode-se inferir que o paradigma eclético de Dunning enfatizou, em suas três vantagens básicas (OLI) para mercados estrangeiros, questões pontuais relacionadas diretamente com as operações internacionais, pois as vantagens específicas envolvem produtos, serviços e processos. As vantagens de localização possuem uma inserção fundamental para definições de estratégias de internacionalização e operações, e as transferências de ativos são determinantes às decisões estratégicas de operações em função de ativos oriundos dos países de origem e desenvolvidos em subsidiárias no estrangeiro.

No estudo, Dunning (2001) explicitou proposições-chave do paradigma eclético, que se relacionam com as decisões de operações internacionais no que tange à produção internacional, resumidas em três conjuntos de forças: (1) vantagens competitivas que empresas de uma nacionalidade obtêm sobre outras de nacionalidade diferente, no fornecimento de mercados ou em conjunto de mercados; isso a partir de privilégio específico de propriedade (O), ou sua capacidade de coordenar ativos geradores de renda de forma a diferenciar-se da concorrência; (2) torna-se interessante internalizar (I) mercados para gerar esses ativos e em especial criar valor agregado para produtos e/ou serviços; (3) a localização (L) escolhida pelas empresas para suas atividades (operações) agregando valor fora das fronteiras nacionais, assegurando que vantagens competitivas sejam de características específicas para cada mercado/indústrias, regiões ou países (dimensões geográficas), não permitindo generalizações.

As constatações da literatura sobre as estratégias de internacionalização indicam que existem peculiaridades para cada maneira em que as decisões estratégicas de operações internacionais sejam adotadas pelas empresas e que maiores estudos empíricos devem ser evidenciados nessa relação. Dentre tais peculiaridades, registram-se discussões sobre localização de operações (fatores geográficos e de infraestrutura) que impactam no modelo das estratégias de internacionalização a serem adotadas pelas empresas, que sofrem variações de acordo com as peculiaridades culturais, sociais, econômicas e governamentais de um país para outro.

Ressalta-se que as empresas tendem a internacionalizar negócios a partir de condições favoráveis à geração de vantagens competitivas sustentáveis e, por fim, os volumes de receitas que podem ser auferidas no estrangeiro com base nas operações de plantas que se inserem em cadeias globais, como será discutido neste estudo.

Questões relacionadas à localização merecem destaque, pois essa variável tem recebido estudos específicos tanto na área da internacionalização de negócios, como nas decisões de internacionalização das operações que será discutido a miúdo no decorrer deste

estudo, de maneira particular nas relações entre as estratégias de internacionalização e operações internacionais e suas categorias de decisão.

Outras questões em estudos a respeito da internacionalização de empresas e processos de produção, oriundas da década de 1990, relacionam-se ao acelerado processo de internacionalização de indústrias em termos de produção, distribuição e administração de bens e de serviços. Tais processos são compreendidos sob três aspectos centrais: aumento do investimento externo direto (IED); papel decisivo de grupos multinacionais como produtores da economia globalizada e a formação de redes de empresas para produção internacional (CASTELLS, 1999).

Essas questões sobre (IED) e suas variações em países emergentes, o papel decisivo das multinacionais nas economias e as redes de empresas globais, serão discutidas de forma não direta nas estratégias de decisões de operações, pois o processo de internacionalização das empresas há muito é realizado pelas empresas de diversas maneiras, de acordo com maiores ou menores possibilidades de comercialização e oportunidade de negócios globais e por pressões de posicionamento e demanda em mercados domésticos (locais).

Cuervo-Cazurra (2008) baseia-se nas ideias de vários estudiosos: Hymer (1976), Zaheer (1995), Miller e Parkhe (2002), Zaheer e Mosakowski (1997) e Mezas (2002) e identifica que as dificuldades nos processos de internacionalização das empresas variam tanto de custos para operações no estrangeiro quanto de desvantagens específicas de ser estrangeiro. Afirma que as subsidiárias tendem a apresentar piores resultados que nos seus mercados domésticos (interno), que há maior probabilidade de que as organizações fechem suas subsidiárias do que no mercado de origem e acrescenta ocorrência de frequentes objetos de litígios no estrangeiro.

Dentre as discussões de Cuervo-Cazurra, destacam-se especialmente Hymer (1976) pelas reflexões que desenvolveu sobre risco e incerteza, questões sobre taxas de câmbio e movimentos de capital. Deveu-se a entender que os investimentos externos diretos (IED/FDI) envolvem um pacote de recursos, além dos monetários, tais como tecnologia, habilidades de gestão e empreendedorismo. Esse autor foi seminal a vários estudos a respeito da internacionalização do ponto de vista do investimento e decisão pelas corporações multinacionais em estabelecer negócios no estrangeiro.

Para Hymer (1976 p. 385-386), o FDI é explicado por duas posições básicas, tendo em vista que uma empresa deve assumir controle sobre uma companhia localizada em outro país. A primeira proposição consiste em que a organização faria FDI como uma

movimentação estratégica com o que chamou de “investimento horizontal” visando eliminar concorrências entre rivais de mercado; por segunda proposição, o “investimento vertical”, a empresa evitaria o monopólio ou oligopólios. O autor afirma que a prática estratégica de FDI permite a geração de vantagem estratégica em custos sobre fatores de produção, segundo eficiências, sistemas de distribuição e/ou diferenciação de seus produtos.

Investigação a respeito da evolução dessas discussões acerca da corrente econômica da internacionalização das empresas vem sendo estabelecidas no que tange aos diferentes modelos de manufaturas. Essas discussões envolvem produtos, seus conceitos e concepções de produção, aspectos de marketing, distribuição e serviços, penetrando até níveis de posicionamento ao longo da cadeia de suprimentos em dimensões interligadas (GREGORY, 2003, apud FLEURY; FLEURY 2009; SHY; GREGORY; ZHAI, 2007).

Fleury e Fleury (2009) discutem sobre a necessidade de uma nova reconfiguração dos sistemas de produção global, em especial para países emergentes. Afirmam que as estratégias de internacionalização necessitam compreender como empresas multinacionais se instituem, desde a decisão a cerca de qual o país a estabelecer-se; quais vantagens competitivas esse país permite à nova empresa multinacional e quais as decisões de processos e operações tornam-se mais produtivas e rentáveis.

No presente estudo, essas questões serão observadas na forma empírica, em um estudo de caso múltiplo, na percepção de empresas multinacionais que se instalam em países emergentes em setores de *commodities*, particularmente para cadeias do agronegócio, que serão explicadas no capítulo referente às tratativas metodológicas.

No entendimento de Vermeulen e Barkema (2002), o processo de internacionalização das empresas deve ser observado em função do contexto global, analisando-se possíveis alternativas de caminhos e variáveis que as organizações adotam para atingir *status* internacionais na excelência de foco para seus processos. Segundo Blomstermo e Sharma (2003), o processo de internacionalização está atrelado fortemente às dependências de conhecimentos experimentais, diferindo de algo racional e lógico simplesmente, isto é, a internacionalização das empresas é decidida valendo-se de resultados de pesquisas de marketing e seleção de governanças ideais em redes de atuação em cadeias globais que a coperação já detenha conhecimento.

Reforçando tais ideias, Forsgren et al. (1992) dizem que a internacionalização trata-se de um processo por intermédio do qual as subsidiárias adotam formatos de internacionalização, usando-se de exportações e/ou de alocação de recursos disponíveis em

países estrangeiros, nos quais a independência significa redes de internacionalização entre subsidiárias cujo somatório resulta em melhor desempenho para as empresas.

Percebe-se que os estudos sobre internacionalização de empresas nos últimos vinte anos vêm sendo direcionados para indústrias de segmentos diversos. Buscam entender, entre outros fatores, como são feitas as tomadas de decisão de internacionalizar negócios; como fazer tal processo; como é realizada a adoção de estratégias e quais fatores dessas estratégias de negócio impactam nos resultados entre matriz e subsidiárias no nível de suas operações e, ainda, quais os fatores culturais e sociais são também considerados aos estudos nas cadeias globais e a internacionalização das organizações.

2.2 Empresas multinacionais

Inicialmente, cabe estabelecer o entendimento conceitual que se encontra na literatura especializada acerca do que são empresas multinacionais ou transnacionais, isto é, as que estabelecem negócios além de suas fronteiras. Essas organizações adotam estratégias diferenciadas, tendo em vista as peculiaridades locais, tais como capacidades de produção (mão de obra, matéria-prima e distribuição), oportunidades de localização, infraestrutura ofertada pelo país penetrado, facilidade de transferência de conhecimento e inovações entre outras características.

Deve-se relacionar que a base das novas correntes de estudos sobre empresas multinacionais e processos de internacionalização é oriunda dos estudos seminais de Vernon (1966), sobre ciclo de vida de produtos ou as discussões introdutórias sobre os investimentos externos diretos – FDI (HYMER, 1960, 1976, 1983). Do ponto de vista do debate teórico, na área de internacionalização, esses estudos estão nas relações das melhores alternativas estratégicas de produção em países estrangeiros, processos e atividades, tecnologias (transferências ou adoções). As empresas multinacionais devem decidir entre estabelecerem parcerias com empresas do país de origem ou buscarem novos parceiros no estrangeiro no país penetrado.

Entre os conceitos mais clássicos, na área de operações, contudo, destacam-se os de Bartlett e Ghoshal (1992, 2000), Ferdows De Meyer (1990), Ferdows (1997) e Shi e Gregory (1998) que estabeleceram uma tipologia para compreensão de diferenças entre empresas que operam internacionalmente. Bartlett e Ghoshal classificaram tipos de empresas – com base em

suas características organizacionais – em multinacionais, empresas globais, empresas internacionais e transnacionais.

Primeiramente, Bartlett e Ghoshal (1992, 2000) definiram que as empresas multinacionais caracterizam-se por autossuficiência em nível nacional e são descentralizadas quanto aos seus ativos e recursos. Ao mesmo tempo, buscam explorar oportunidades locais, quais sejam: identificar como o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade; como as empresas globais centralizam seus ativos e recursos e transferem estratégias da matriz para subsidiárias e se todo o conhecimento desenvolvido é mantido na central; as empresas internacionais têm suas competências básicas centralizadas ou descentralizadas e as competências são adaptadas na matriz e o conhecimento desenvolvido é transferido para outras unidades no exterior. Os autores ainda analisaram as empresas quanto a estratégias corporativas e estrutura organizacional. Quanto às estratégias, as empresas globais desenvolvem suas vantagens em função de seus custos, utilizando economias de escala; enquanto empresas multidomésticas atuam sobre as diferenças nacionais do país penetrado, as empresas transnacionais preferem lidar com demandas estratégicas.

Na estrutura organizacional, as empresas globais são centralizadoras e dimensionam seu papel de forma global, por meio de suas subsidiárias, e isso auxilia diretamente na implementação de estratégias no país estrangeiro. As empresas multidomésticas são descentralizadas em termos de estrutura com maior flexibilidade na relação sede e subsidiária, ao passo que as empresas transnacionais têm características de empresa multidoméstica com subsidiárias assumindo funções interdependentes apesar de integradas (BARTLETT; GHOSHAL, 1991, 2000).

Para Ferdows (1997, p. 76), a classificação é baseada na configuração, na coordenação e nos papéis na relação entre matriz e subsidiária em: *Offshore*, *Contributor*, *Source*, *Outpost*, *Server* e *Lead*. O autor estabelece uma classificação de plantas internacionais que geram vantagens competitivas em outros países, que têm como base os seguintes modelos: a) o padrão *offshore* de planta *produz* itens específicos a baixos custos, cujos objetivos são as exportações para outros locais do mundo e sua engenharia e desenvolvimento também ocorrem em outros locais do planeta e b) fábricas *source*, que têm por objetivo principal produzir com baixos custos, têm papel estratégico mais amplo que *offshore*. Os gestores desse formato de empresa devem apresentar critérios rigorosos para selecionar os fornecedores, realizarem planejamentos de produção, logística que aperfeiçoem custos de produção com infraestrutura desenvolvida e mão de obra disponível qualificada.

A fábrica *server* apresenta operações específicas em mercados nacionais e regionais e busca superar barreiras tarifárias, impostos elevados e custos com logísticas. Possui mais autonomia que fábricas *offshore*, com pequenas modificações em produtos e processos de operações, porém apresenta limitações para questões de localização e competência. O formato *contributor* serve para mercados nacionais específicos, porém seu foco está na engenharia de produto e processos, realiza contribuições em testes para novos processos e tecnologias e tem autonomia quanto à escolha de fornecedores.

O modelo *outpost*, por sua vez, tem a função principal de coletar informações de concorrentes e estabelecer novos laboratórios de pesquisa e localização de clientes, funcionando como um posto de apoio às unidades *offshore* e *server*. A fábrica *lead*, que cria processos, produtos e tecnologias para toda a empresa, transforma conhecimento para a matriz, participa de projetos em parceria com fornecedores-chave ao longo da cadeia.

Os dois modelos de Bartlett e Ghosal e de Ferdows – empresas multidomésticas e transnacionais – são essenciais à classificação das organizações multinacionais que estabelecem negócios além de suas fronteiras. Essa categorização ainda hoje inspira conceitos teóricos que são praticados por diferentes empresas em diversos segmentos econômicos e balizaram pesquisas empíricas posteriores como as que serão comentadas mais à frente neste estudo.

Segundo Shi e Gregory (1998, p.201-203), as empresas que formam as redes internacionais de manufaturas possuem dois modelos básicos, multidoméstica e global, que denominaram as formas de dispersão. O primeiro, multidoméstico, caracteriza-se por plantas fabris com autonomia e adaptadas aos mercados locais de inserção, com coordenação entre rede de empresas independentes. O segundo, modelo global, tem suas estratégias caracterizadas pela integração de coordenação entre as empresas da rede com o desenvolvimento de um sistema de interdependência, detalhados em quatro tipos de classificação, como pode ser observado no quadro 1:

Quadro 1: Classificação de empresas multinacionais por dispersão multidoméstica e global

Tipo	Dispersão multidoméstica	Dispersão global
Worldwide (Global)	<ul style="list-style-type: none"> - extrema dispersão geográfica, diversas operações em cadeias de valor pelo mundo; -localização global e estratégica; - focada em recursos do mercado local; - vantagens competitivas geradas a partir do mercado local; - plantas fabris com autonomia; - permite adaptações para maior agilidade, serviços especiais e sinergia para melhorar P& D de produtos; - proporciona fusão cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - produção dispersa mundialmente com estratégias homogêneas; - produtos, tecnologias e operações compartilhadas; - predominam produtos globais e operações padronizadas; - objetiva dispersão global de produção para acessar mercados específicos;
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> - plantas fabris em diferentes regiões, setores e países; - grandes custos diferenciados sociais e psicológicos; - fraca integração entre as diferentes unidades mundiais; - rede de empresas estrategicamente definidas para acessar determinados recursos de produção; - plantas fabris com maior autonomia em produtos, processos e gestão; - em muitas situações configuram-se por fusões e/ou aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> - buscar a melhor localização para facilitar melhores condições de aquisição de recursos e competências (capacidades); - cadeia de valor verticalmente centralizada para reduzir duplicação de atividades nas etapas do processo de operações;
Regional (Internacional)	<ul style="list-style-type: none"> - planta fabril configurada para regiões específicas e estratégicas; - produção internacional, centralizada em regiões específicas; - plantas adaptadas para atender demandas em mercados locais e regionais; - inexistente coordenação entre as plantas; - pela similaridade cultural, não existem problemas de transferência de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - produção com exportação regional; - produção internacional com foco para regiões específicas; - produtos podem atender tanto ao mercado local como global; - a partir da coordenação regional de sua rede poderá desenvolver produtos globais.
Doméstica	<ul style="list-style-type: none"> - produção com planta fabril em um único país; - não possui operações em outro país, dessa forma não pertence a redes internacionais de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - produção somente no país sede; - produção centralizada no país origem da empresa; - apresenta sistema logístico global; - linha de produtos pode atender ao mercado global.

Fonte: Adaptado pelo autor de Shi and Gregory (1998, p. 203) – *Redes de produção internacionais – desenvolvimento de capacidades competitivas globais*.

O modelo de classificação de empresas multinacionais de Shi e Gregory, apresentado pelo quadro 1, será base para a investigação empírica realizada junto a empresas multinacionais, onde as configurações multidoméstica e global serão analisadas. Os tipos regionais e domésticos foram excluídos da investigação, pois não será demonstrável. Como será explicitado amiúde no capítulo nove sobre as análises das relações entre estratégias de internacionalização e estratégias de decisões de operações internacionais.

No quadro 1, observa-se que tanto a dispersão multidoméstica quanto global, em seus tipos de classificação, globalizada, multinacional e internacional, apresentam algumas características comuns que são marcantes: as localizações geográficas diferenciadas (dispersas); a estratégia de produtos configurada para suas realidades em especificidades; preocupações com padrões de processos e qualidade; preocupações com demandas locais/regionais e globais simultaneamente; predomina preocupação com as redes de empresas para acesso a recursos de produção com facilidade; aproveitam-se as similaridades culturais como estratégia. Como diferenças significativas, identificam-se, na dispersão global do tipo globalizada, produtos globais e operações padronizadas como predominância; na dispersão multidoméstica, tipo multinacional, pode ser configurada por fusões e aquisições em determinadas situações; ainda no tipo multinacional, porém dispersa globalmente, pode apresentar cadeia de valor centralizada verticalmente; finaliza-se que na multidoméstica do tipo regional (internacional), inexistente a coordenação entre as plantas de produção.

Para Rugman e Verbeke (2001, p. 238), as empresas multinacionais constituem-se por redes de operações diferenciadas e dispersas, com configurações de competências e capacidades não controláveis totalmente por decisões hierárquicas sobre IED/FDI (investimento externo direto), tomadas pela sede da organização. Criaram um *framework* que definiu as empresas multinacionais em função de suas capacidades de gerar e difundir vantagens específicas “genéricas”, analisando a origem geográfica, as operações no país de origem, as operações no país penetrado e redes de empresas em relação ao conhecimento e à localização. Para os autores, ficou identificado que as empresas multinacionais em rede desenvolvem controles para a criação de capacidades, tais como atribuições da sede, escolha de subsidiária e a determinação de localização.

Também delimitaram três modelos de empresas multinacionais, quanto ao conhecimento, com vantagens específicas genéricas que não podem ser relacionadas com a localização e podem ser exploradas no mundo e são de fácil difusão dentro da rede. As empresas com vantagens específicas genéricas, que são diretamente relacionadas com a sua localização, por sua vez, apresentam dificuldades de difusão de conhecimento internamente

na rede. Concluem seu estudo evidenciando que, na relação matriz e subsidiária de multinacionais, as filiais individuais criam valor em suas atividades com vantagens específicas genéricas, significando que classificar papel de subsidiárias de multinacionais é uma análise pouco relevante. Ainda, que subsidiárias realizam funções de sede regional, nos Estados Unidos, Europa e Ásia e que modelos de subsidiárias resultantes de fusões e/ou aquisições globais tendem a explorar atividades de P & D (pesquisa e desenvolvimento), fabricação e distribuição, principalmente.

Dunning e Lundan (2008) propuseram que empresas multinacionais ou transnacionais constituem-se por organizações dedicadas aos investimentos externos diretos no estrangeiro (IED) e/ou que controlam atividades geradoras de valor agregado em mais de um país, notoriamente aos aspectos de inovação e P & D, fatores esses que sofrem influências não somente das empresas sede, mas de ações dos governos e das políticas internacionais para inovação. Nesse aspecto, as empresas multinacionais têm exercido significativo papel na geração de inovações e de desenvolvimentos, além de gerarem expertise em diversas atividades de operações em diferentes setores econômicos.

Especialmente nesse estudo, Dunning e Lundan centralizaram seu foco nas questões relacionadas aos padrões de internacionalização do conhecimento e sua criação, além de atividades de serviços terceirizados desenvolvidos pelas empresas multinacionais. Para os autores, o conhecimento deve ser localizado (daí a importância da localização de uma planta fabril internacionalizada) para adaptar produtos e serviços ao mercado local e global, podendo refletir em vantagens comparativas ¹ao país de acolhimento, gerando novas pesquisas e melhores recursos. Já as atividades terceirizadas e de serviços, que envolvem a geração de inovação e desenvolvimento de tecnologias, em casos europeus estudados, incidiram principalmente para P & D em setores de alimentos, bebidas, produtos farmacêuticos de multinacionais (DUNNING; PEARCE, 1985; DUNNING; LUNDAN, 1998).

Em outra investigação, Dunning e Lundan (2008) discutiram questões do paradigma eclético (OLI) no ponto de vista institucional entre níveis macro e micro econômico das empresas multinacionais. A iniciativa teve por objetivo central discutir o paradigma eclético como ferramenta de avaliação sobre as maneiras que um país e determinadas instituições influenciam no valor agregado das oportunidades de que as empresas multinacionais são

¹ Refere-se à localização – vantagem específica – que influencia a decisão de onde está a fonte do mercado. Baseado no menor custo de um fator (como, por exemplo, trabalho) de um país em relação a outro, favorecendo as indústrias que utilizam intensivamente esse fator (KOGUT, 1985, p. 16).

geradoras, com suas ações e que afetam as mesmas instituições ao longo do tempo nas comunidades.

Ainda, identificaram potencialidades para estudos aprofundados que expliquem os efeitos institucionais e outras influências sobre as atividades estratégicas de empresas multinacionais. Finalizando sua análise, os autores enfatizam que as economias globais estão cada vez mais complexas, voláteis e dinâmicas e que os papéis, tanto das empresas multinacionais quanto das instituições de localizações específicas, tendem a intensificar a importância de reduzirem-se custos de transação transfronteiriças, agregando valor em suas atividades de intercâmbio.

Dunning e Lundan (2009) articulam evidências sobre padrões de internacionalização do conhecimento em sua criação e a terceirização das atividades de empresas multinacionais. Destacam três evidências principais: primeiro, a internacionalização de atividades de inovação das empresas fica aquém de suas atividades produtivas (prova o aumento de empresas de P & D no cenário internacional); em segundo lugar, na rede interna das empresas multinacionais, existe aumento de autonomia das filiais, para desenvolver conhecimento e criar atividades que afetam a organização como um todo (filiais têm maior envolvimento que as sedes nas questões de inovação nacionais e regionais); em terceiro, com o surgimento de novos atores nas redes globais, atividades de inovação das empresas multinacionais tornaram-se mais dispersas geograficamente.

Cuervo-Cazurra (2010) apresenta duas definições conceituais sobre o que são empresas multinacionais. O autor conceitua que são as empresas de grande porte, que possuem fábricas em muitos países e que geram parte significativa de suas vendas fora de seu país de origem (com grande representatividade econômica e competitiva além das fronteiras geográficas). Ao mesmo tempo, a segunda concepção, forma mais comumente aceita para descrever empresa multinacional, que relacionam-se às operações, que têm valor agregado no exterior.

Fleury e Fleury (2011) apontam que alguns autores argumentam que estabelecer produção no exterior não se trata de pré-requisito para ser empresa multinacional, pois construir escritórios de vendas ou centros de distribuição no exterior bastaria para classificar empresas como multinacionais. Para esses autores, (2011, p. 26), as características essenciais para que uma empresa seja classificada como multinacional são estar em uma rede de operação dispersa, ter uma configuração de competências e ter uma estratégia de internacionalização que envolva FDI.

Considerando um enfoque conceitual para multinacionais no Brasil, Fleury, Fleury e Reis (2010) configuraram os principais segmentos de atuação das multinacionais brasileiras, que cumprem atividades voltadas ao mercado global, porém na exploração de recursos naturais como ênfase, a saber: com base em recursos naturais, Vale (mineração) e Petrobrás (petróleo/energia); insumos básicos, Companhia Siderúrgica Nacional (siderurgia), Gerdau (ferro/aço), Votorantin (metais/cimento) e Braskem (petroquímica); complexos de montadoras de produtos, Embraer (aviação) e Marcopolo (ônibus); produção de bens de consumo, Inbev/Ambev (bebidas), Friboi (alimentos), BR Foods (indústria alimentícia), e Coteminas (têxtil); fornecedores de componentes e equipamentos, Sabó (autopeças) e Weg (motores elétricos); produção de materiais de construção, Tigre e Duratex; tecnologia da informação (TI), CI&T (inteligência e sistemas), Stefanini (TI) e Bematech (sistemas de impressão); serviços técnicos de engenharia, Odebrech, Camargo Corrêa; e outros tipos de serviços como IBOPE, Fogo-de-Chão (restaurantes) e Spoletto (franquias de restaurantes – comida italiana).

Observa-se que somente duas empresas são da área do agronegócio, Friboi e BR Foods, o que pode ser considerado como um aspecto a ser desenvolvido em estudos futuros para o setor, que representa um significativo potencial de expansão da economia brasileira entre outros países emergentes e em nível mundial.

Os autores ainda indicam no estudo um cenário de características do processo de internacionalização das empresas brasileiras (CUERVO-CAZURRA, 2008 apud FLEURY; FLEURY; REIS, 2010), ressaltando que empresas brasileiras entraram atrasadas no processo de internacionalização, geralmente após uma década de existência, sem apoio financeiro de instituições (bancos) tampouco do governo (políticas/incentivos), buscaram decisões e estratégias próprias de forma independente, não pela indústria ou outra ação cooperada. Pode-se inferir que Fleury e Fleury (2008), Fleury, Fleury e Reis (2010), Cuervo-Cazurra (2008 e 2010), de forma convergente, apontam a existência de uma reconfiguração global com novas estruturas e operações produtivas para empresas multinacionais de economias emergentes, as “multilatinas”.

Torna-se evidente o surgimento de novos modelos de internacionalização para empresas multinacionais dessas novas economias potenciais, e a relação que se desencadeia para novos processos de operações internacionais, em especial para decisões estratégicas de operações internacionais que gerem vantagens competitivas e comparativas, até então, não observadas.

Percebe-se que em alguns estudos, que tratam da revisão conceitual sobre as organizações que internacionalizam seus negócios e atividades, especialmente as

multinacionais, já foram feitos no intuito de entender a estrutura organizacional dessas empresas, de que forma atuam dentro das cadeias globais e tomam decisões estratégicas de localização, bem como o papel que as redes internas e externas das cadeias globais que envolvem as estratégias e operações dessas organizações. Simultaneamente, são analisados como é constituída sua atuação e quais são os aspectos comportamentais e culturais sobre os mercados estrangeiros penetrados.

Ao mesmo tempo, nunca as nações mundiais estiveram significativamente preocupadas com crescimento populacional, necessidades de alimentação em termos de volume e qualidade e carência de investimentos para proporcionar aumentos de produtividade, tudo isso com enlaces de sustentabilidade a recursos escassos disponíveis no planeta, independentemente, da condição socioeconômica das economias.

Quanto às empresas multinacionais do agronegócio que foram investigadas pelo estudo, considerou-se o peso das atividades em nível mundial e respectiva importância para investigações e investimentos. No Brasil, seu controle basicamente está no poder de empresas transnacionais ² indica Souza (2007 p. 56) nominando-as assim: “Apenas dez transnacionais têm o controle do monopólio das principais atividades agrícolas do país. São elas: Bunge, Cargill, Monsanto, Nestlé, Danone, Basf, ADM, Bayer, Syngenta e Norvartis”.

A partir de Souza (2007) se elegeu duas das principais empresas do setor, por serem de grande porte e configuram-se em nível global, ambas com sede no Brasil e com unidades fabris no Estado de Mato Grosso, especificamente na área geográfica de interesse desse estudo de tese. Apresentam atividades de operações em produção, comercialização e distribuição de grãos. O foco será na cadeia global da soja, *commodities* que representa destaque para a economia brasileira no agronegócio³, em nível mundial.

Buscou-se obter, junto aos gestores corporativos e gestores de operações em suas unidades fabris e respectivas áreas de atuação, informações das práticas e das decisões estratégicas quanto à localização, capacidade, rede de fornecimento, tecnologia de processo e desenvolvimento e produtos e serviços pelas empresas, conforme os objetivos propostos. As

² Empresas que possuem matriz em seu país de origem e atuam em outros países através da instalação de filiais, são classificadas como empresas transnacionais. Disponível em: <www.brasilecola.com/geografia>. Acesso em: 11 fev. 2011.

³ Segundo estudos do MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento), Brasil, Estados Unidos e Argentina até o ano de 2017 serão responsáveis pela produção de 83% dos grãos de soja no planeta. Totalizam 33.1% do Brasil, seguido pelos Estados Unidos com 30.4% e a Argentina, terceira produtora mundial, com 19.1%; a China vem em quarto lugar com 6.7% da produção mundial. (Resumo Executivo. Projeções do Agronegócio: Mundial e Brasil – 2006/07 a 2017/18).

empresas objeto do presente estudo de tese serão devidamente apresentadas no capítulo pertinente aos quesitos metodológicos, no item estudo de caso, mais adiante.

2.3 Estratégias de operações internacionais

Na intenção de verificar as estratégias de operações internacionais, apresentam-se alguns conceitos essenciais da teoria, que vêm atrelados aos estudos teóricos sobre a internacionalização das empresas, uma vez que a decisão de internacionalizar negócios consiste na interdependência das decisões de estratégias de operações, perpassando desde condições de localização, infraestrutura, condições econômicas (ambiente) até o comprar *versus* produzir além das fronteiras geográficas e ou estabelecer investimento externo direto (IED).

2.3.1 Manufatura e estratégias de manufatura

Inicialmente, cabe a reflexão sobre a gestão das operações internacionais, que está relacionada às estratégias que acontecem nas manufaturas (indústria/produção), ou seja, como são definidas, como são controladas e quais os fatores estruturais de influência para sua inserção nas cadeias globais. Não se deixará de vincular a inserção dos serviços que formam também a base das operações, contudo tal entendimento conceitual sobre manufatura torna-se necessário.

O conceito de *manufatura* foi desenhado pelo estudo pioneiro de Skinner (1969), com base na decadência do modelo norte-americano de produzir. Skinner foi o precursor da discussão sobre a relação entre estratégias de produção com estratégias de desempenho da manufatura como um todo, que até então eram vistas como questões não relacionadas, independentes e ignoradas pelos gestores de alto escalão da época. Skinner dizia que “a fabricação afeta a estratégia corporativa e a estratégia corporativa afeta a fabricação”. O pioneirismo de Skinner em observar que o objetivo da produção era de servir a empresa em suas necessidades, contribuir para a sua sobrevivência, ao crescimento e à lucratividade, porém esse conceito de fabricação não era percebido como um componente importante no conceito de estratégia da empresa.

Skinner trouxe pela primeira vez a discussão sobre a importância de alguns *trade-offs* nas operações nas decisões de fabricação, tais como instalações e equipamentos (quanto à extensão do processo, tamanho de plantas, localização de fábricas, decisões de investimentos, opções de equipamentos, entre outras); planejamento e controle de produção (em frequência de inventários, tamanho de inventários, quais os tipos de controles devem ser usados na fabricação, controle de qualidade entre outros); trabalho e pessoas (no que tange ao trabalho especializado ou não, qual a intensidade dessa especialização no trabalho e nas atividades, papel da supervisão e sua intensidade no trabalho, etc.); design e engenharia de produto (questões de tamanho de linhas de produtos, risco com tecnologia, estabilidade dos projetos etc.); e organização da gestão (discussões de *trade-offs* sobre tipo de organização, intensidade de riscos assumidos, uso de tempo pelos executivos entre outras), Skinner (1969, p.141).

Percebe-se que a discussão central trazida por Skinner para a teoria no final dos anos 1960 fundamentou-se em discussões que permanecem até hoje na área de operações, de quais são as melhores alternativas de decisões para os *trade-offs* de produção, quais os envolvimento necessários pelos gestores nas estratégias de negócios da empresa, em que nível a estratégia geral da empresa interfere nas operações e vice-versa (papel estratégico entre sede e subsidiária), e especialmente nas questões de internacionalização, uma vez que o modelo global econômico estabelecido torna desafiadora a tomada de decisões em culturas estrangeiras. Após Skinner, estudos vêm desenvolvendo a discussão sobre o papel entre sede e matriz na tomada de decisão e concepção de estratégias.

É reconhecida a audácia do estudo de Skinner (1969), que foi pioneiro pela necessidade que ele apontou de rever a gestão das empresas de manufatura na época, até então assunto ignorado pelos gestores de escalão mais altos das organizações. Essa inovação, no entanto, não trouxe de forma direta como devem ser feitas as relações entre as estratégias de produção e da empresa de forma específica para questões relacionadas à produção no estrangeiro, conseqüentemente, como relacionar estratégias de negócios internacionais com estratégias de processos em outro país.

Gunasekaran (1999, 2008) traz uma discussão entre os paradigmas existentes na gestão de produção das empresas, na ideia de mantê-las competitivas em mercados globais, destacando como principais paradigmas a manufatura enxuta, a manufatura responsiva e a manufatura ágil, como os principais formatos.

Para o autor, a fabricação e/ou manufatura responsiva, aborda novas maneiras de enfrentar novos desafios para o mercado e para empresas, cujo objetivo central é buscar soluções de custos eficazes para as organizações em instalações de maneira mais flexível e

sensível às mudanças de mercado entre clientes e ambientes. A manufatura ágil consiste em buscar alianças estratégicas de maior confiança e parcerias (ambiente virtual corporativo inclusive) com maior velocidade e flexibilidade na cadeia de suprimentos. O autor observa que a manufatura ágil é uma evolução da manufatura enxuta que se preocupa essencialmente com a eliminação de resíduos, com semelhança filosófica a SCM (*Supply Chain Management*⁴). A manufatura ágil pode ser classificada em estratégia, tecnologias, sistemas e pessoas. A primeira classificação da manufatura ágil como estratégia pratica interesses de longo prazo da empresa, determinando negócios mais adequados e políticas operacionais definidas, além de inserir parcerias, alianças e competências; as tecnologias têm papel dominante na integração de manufaturas em redes de empresas distribuídas; a terceira classificação, denominada de sistemas, inclui questões de software de suporte, para controle e planejamento de operações além de matérias e recursos para fabricação. Finalizando, o autor aponta as pessoas como integrantes importantes da manufatura ágil, observando que a força de trabalho deve estar em crescimento constante para qualidade e flexibilidade de custos mais baixos em função de ciclos de vida mais curtos de produtos. Resume-se que, para Gunasekaran (1999, 2008), o termo *manufatura* está ligado ao processo direto da fabricação (produção).

No presente estudo, o entendimento sobre o conceito de *manufatura* está no sentido direto da planta produtiva, onde ocorrem às operações e as demais atividades em termos de produto final e de serviços, evidentemente, respeitando peculiaridades do processamento de produtos do agronegócio, foco da presente tese.

Wheelwright (1984) foi um dos primeiros autores que pesquisou sobre estratégia de manufaturas, observando a necessidade da consistência entre as decisões sobre manufaturas. Segundo o autor, a definição e a decisão de prioridades que levem a vantagens competitivas das empresas devem fundamentalmente relacionar-se com as estratégias de manufatura.

Assim, pode-se conceituar que estratégias de manufatura envolvem as decisões de deslocamento de recursos de forma alinhada com as estratégias da empresa, colocadas a favor dos pontos fortes da manufatura, de forma competitiva ao mercado e disseminado pelas unidades de negócios em diferentes localizações (PIRES; AGOSTINHO, 1994; PORTER, 1999; SKINNER, 1974).

⁴ SCM (*Supply Chain Management*) – traduzido como gestão da cadeia de suprimentos, consiste nos processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. HILL, T. *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function* (1993).

Infere-se, por essa conceituação, que existe uma relação de abrangência entre todas as atividades e processos dentro de uma planta produtiva que, quando internacionalizada (transferida ao estrangeiro), não perde sua importância e sim necessita de outro modelo de abordagem.

Encerra-se assim o debate inicial, para o entendimento que no presente estudo, as estratégias de manufatura, estarão implícitas nas estratégias de operações, uma vez que, não existe a sobreposição de conceitos e/ou confusões teóricas e sim o entendimento de que as operações são abrangentes (envolve a estratégia global da empresa) nas plantas fabris de qualquer tipo de processo, como será explicado na sequência. O intuito é evitar possíveis equívocos conceituais entre as estratégias de manufatura e de operações.

2.3.2 Estratégias de operações

Estratégias são temas de debates e de estudos nas organizações desde seus primórdios, quando militares empregavam as estratégias para tomadas de decisão e ações ofensivas (exércitos em manobras) que permitiam vitórias e mandos territoriais sobre povos de nações adversárias.

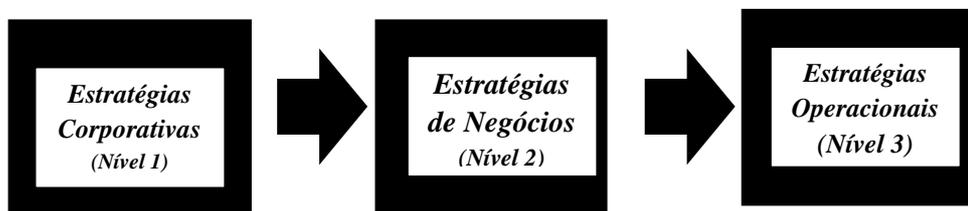
Estratégia, para Bethlen (1981), citado por Paiva (2009), remete à “arte de combater”, que, na língua grega, significa “general”. O General Von Moltke⁵ conceituou estratégia como “a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do objetivo em vista”. Essa definição, observada pelo ponto de vista da organização, envolve os objetivos organizacionais que fundamentam as estratégias. Geralmente, as empresas, para estabelecerem suas estratégias de negócios, observam os objetivos organizacionais e as variáveis do ambiente na qual estão inseridas no mercado e/ou no setor que atuam. Analogamente, seriam os meios disponíveis “ao general”, para alcançar os objetivos e as metas da organização que, *a priori*, podem ser utilizados como a maior e melhor forma de sobrevivência possível para organizações.

Segundo Paiva (2009, p. 51), a estratégia na área de operações pode ser classificada por uma orientação dominante, um padrão de diversificação e sob uma perspectiva de crescimento, ou seja, em três níveis. Para o autor, essas categorias norteiam a definição da estratégia de operações. A partir dessa classificação, o autor identifica níveis de estratégias

⁵Helmuth Karl Bernhard Graf Von Moltke (1800-1891) foi um marechal alemão e, sob sua liderança, o exército alemão conquistou significativas vitórias. Disponível em: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/388540/Helmuth-von-Moltke>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

que as empresas adotam para suas operações que são seus norteadores de decisões, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1: Níveis estratégicos na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de PAIVA (2009, p. 51, apud WHEELWRIGHT, 1984).

Na figura 1, demonstra-se o nível Corporativo da Estratégia (nível 1), que corresponde ao ambiente empresarial de atuação da empresa, isto é, tecnologia, ecologia, economia, setor de atuação, sociedade e aspectos políticos, que podem influenciar o futuro da empresa, fatores que são observáveis pela organização em momentos de decisão. O nível 2, das Estratégias de Negócios, são os fatores corporativos em seu ambiente, porém existe um caráter da unidade, que são os compromissos internos advindos de como as empresas reagem às pressões do mercado, isto é, definem a competência e a capacidade da empresa para diferenciar-se de seus concorrentes, com observância para seus pontos fortes e fracos, oriundas da sua competitividade. Nas Estratégias de Operações (nível 3 – funcionais), não existe uma definição aceita de forma ampla, porém há concordância no que tange aos objetivos das empresas ou de suas unidades de negócio, que devem buscar sempre vantagens competitivas. Essas estratégias de operações devem reconhecer mudanças tecnológicas na área e facilitar ligações entre tipos de sistemas de operações e orientação estratégica na unidade de negócio (PAIVA, 2009).

As estratégias de nível 3 (operações), abordadas por Paiva (2009), provocam a necessidade de identificação de padrões de decisões consistentes no que se refere às operações, ou uma generalização de estratégias. Os desempenhos das operações, portanto, devem contemplar os objetivos estratégicos traçados quando da internacionalização das empresas.

Dessa forma, verifica-se em termos conceituais uma relação direta entre as estratégias que ocorrem nas operações internacionais e as estratégias definidas na internacionalização das empresas, e isso tem implicações em toda a cadeia. Assim, dentro das categorias citadas por Paiva em seus três níveis, intenciona-se identificar como as empresas multinacionais, que atuam no agronegócio no Brasil, especialmente na cadeia da soja, alinham

e decidem as estratégias de operações em suas tomadas de decisão pela gestão superior (CEO matriz) e quais relações são estabelecidas no nível 3 (operações – funcionais) na planta fabril, na subsidiária. Considerar-se-á ainda, a cadeia de *commodities* no nível da planta (operações/produção), com a observância de fatores culturais e de infraestrutura que interferem na geração de vantagens competitivas sustentáveis para empresa.

Kim e Lee (1993) estabeleceram o conceito de “estratégias genéricas” de operações que se baliza em reconhecer as mudanças tecnológicas na área de operações; estabelecer ligações entre tipos de operações e fomentar orientação estratégica para unidades de negócio. Para esses autores, a presença de fatores que são determinantes para o êxito das estratégias de internacionalização é necessária, pois as mudanças tecnológicas na área de operações avançam com novos sistemas e processos fabris com base na TI (Tecnologia da Informação) e nas inovações tendo em vista que as unidades de negócio que estão cada vez mais diversificadas em localizações geográficas globais.

Na mesma linha de pensamento teórico, Kim, Rhee e Oh (2011), citando Barnevik (1994) e Porter (1990), sugerem que as estratégias genéricas, voltadas ao conjunto de motivações que as empresas devem estabelecer, tornam-se estratégias globais, a considerar: economias de escala e escopo, ciclo de vida de produtos mais curtos, vantagens informacionais e vantagens de posicionamento.

As estratégias em subsidiárias, quanto às suas operações em mercados estrangeiros, podem ser observadas pela literatura nos seguintes papéis pelas subsidiárias de multinacionais: a) tipos de produtos e variedades de atividades que agregam valor (WHITE; POYNTER, 1984); b) estratégias globais nas dimensões da competência na subsidiária e estratégias globais da empresa (BARTLETT; GOSHAL, 1989); c) localização das atividades das operações funcionais e respectivo grau em que ocorrem na relação matriz e subsidiária (JARILLO; MARTINEZ, 1990) e d) fluxos de conhecimentos dentro das multinacionais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991).

Uma análise que se percebe como importante quanto às estratégias em operações está nas investigações Meijboom e Vos (1997), que centralizaram suas investigações em empresas dos segmentos de sabão, assentos de aeronaves, freios a ar e sapatos em empresas na Tailândia, por investidores holandeses. Em essência, relacionaram as estratégias de internacionalização com estratégias e operações, especialmente para as questões de configuração e coordenação entre as plantas e empresas sedes, objetivaram capacidades e decisões de localização.

Nesse estudo, Meijboom e Vos (1997, p.791-792) consideraram que a configuração consiste em indicar a localização das instalações de produção e alocação de recursos entre as instalações ao longo da cadeia de valor e que a coordenação está ligada às questões de como integrar a produção às instalações a fim de satisfazer os objetivos estratégicos da empresa. Apontaram que a decisão de escolhas de localização consiste em fator-chave para o sucesso de operações internacionais, e que o gerenciamento das operações deve olhar as decisões de localização relacionadas aos problemas de logística em níveis táticos e operacionais e que a coordenação e a configuração das cadeias de valor não podem ser avaliadas de forma isolada ou como não sendo interdependentes.

Para as considerações de categorias de decisão estratégica de operações, os autores consideraram organização e gestão, sistemas de gestão e tecnologias em sua análise, todas relacionadas com a cadeia de valor das fábricas investigadas. Concomitantemente, nas análises desenvolvidas, existe a falta de esclarecimento sobre a organização da gestão das empresas em termos globais em relação à geração de vantagens competitivas, tendo em vista que somente a coordenação recebe maior atenção na literatura, enquanto a configuração deixa lacunas para melhores análises e definições. As questões de tecnologias informam que sistemas de comunicação promovem maior integração entre diferentes estágios da cadeia de valor, fazendo com que as unidades descentralizadas se tornem mais eficiente. No item que discutirá sobre as categorias de decisão das estratégias de operações, adiante nesse estudo as mesmas serão analisadas individualmente.

A questão de localização recebeu atenção diferenciada para Meijboom e Vos (1997, p. 803-804) quanto à localização internacional, já que as economias emergentes devem ser analisadas não somente pelos possíveis baixos custos de instalações do país anfitrião, mas como potenciais mercados fontes de conhecimento e aprendizagem entre matriz e subsidiária, cujas experiências locais servem de personalização específica para produtos em outros mercados. Os autores alertam também que os problemas de coordenação na cadeia devem ser considerados integralmente para as decisões de configuração, uma vez que sua negligência poderá acarretar sérios problemas nas plantas fabris em suas operações. Ao mesmo tempo, apontam que as dimensões sobre o tempo são fatores vitais às decisões de localização de produção internacional, isto é, deve ser entendida a sensibilidade de desempenho de uma planta externa e possíveis alterações nos valores determinantes da localização.

Como principais contribuições, a investigação detalha que, na literatura, em diferentes setores econômicos a configuração e coordenação pouco são abordadas de forma integrada, tendo em vista que a relação entre diferentes atores da cadeia de valor poderá

melhorar o nível de análise. Existe uma necessidade de informações mais detalhadas sobre certos problemas de coordenação nas redes internacionais que afetam tarefas de nível tático e operacional nas plantas, onde coordenação poderá afetar configuração. Para analisar o funcionamento de plantas em redes internacionais, é fundamental conjugar aspectos de configuração e coordenação, pois conceitos de negócios internacionais e estratégias de produção contribuem para entender a produção internacional e padrões de localização. Na estratégia de fabricação, qualidade de produto, flexibilidade de processo, confiabilidade de entrega e custos de fabricação pode influenciar envolvimento internacional da empresa (MEIJBOOM; VOS 1997, p. 804).

No estudo de caso empírico da presente tese, observaram-se também essas questões no que tange à forma de coordenação e configuração da cadeia de *commodities* do agronegócio, pelas empresas multinacionais em suas estratégias de internacionalização e relações nas decisões de estratégias de operações internacionais, nas cadeias globais. Verificando-se conjugações entre o uso de recursos nos processos fabris nas plantas de processamento, sua localização entre outros fatores, como será analisado e demonstrado na sequência.

Para efeitos dos conceitos de estratégia de operações, Slack e Lewis (2009) alertam para evitarem-se conflitos de entendimento entre operações e operacional, pois tal confusão parece ser comum, uma vez que operacional está relacionado a “detalhado, localizado e curto prazo”, justamente o oposto do estratégico. Estratégia de operações se relaciona a processos de transformação total, isto é, o negócio como um todo, relacionado às mudanças constantes dos ambientes competitivos. Para Slack e Lewis (2009, p. 46) consideram que “Estratégia de Operações é o padrão geral das decisões que determina as competências a longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações”.

Outras contribuições teóricas sobre estratégias de operações internacionais podem levar a algumas inferências, a partir da necessidade de avanços sobre estudos das influências das estratégias de internacionalização de empresas em decisões sobre cadeias globais, que têm impacto direto nas decisões de estratégias de operações internacionais a observar:

a) Alinhamentos estratégicos são fundamentais para empresas multinacionais que estabelecem subsidiárias em países estrangeiros em função das existentes diferenças econômicas e socioculturais nos mercados globais que devem ser observadas na construção das estratégias;

b) Os *trade-offs*⁶ devem ser observados sempre em todas as formas de operações, especialmente naquelas que podem influenciar diretamente decisões estratégicas e possíveis impactos (na sequência do estudo, apresentam-se a miúdo as características das decisões de estratégias de operações);

c) Fatores de competências e de capacidades é o foco das decisões estratégicas em operações, como será demonstrado, no que tange às cadeias globais;

d) Decisões sobre localização (qual país a ser internacionalizado) estão na base de grande parte das decisões sobre internacionalização e operações internacionais, sempre de forma integrada;

e) Redes em operações e redes de colaboração em operações devem ser observadas pelas estratégias de operações internacionais de forma conjunta, para gerarem vantagens competitivas sustentáveis ao longo da rede.

Resumidamente, parece ser admitida a conclusão de que as estratégias de internacionalização de empresas e as estratégias de operações internacionais estão relacionadas para um foco comum, isto é, para a definição das melhores escolhas de setores económicos e países para internacionalizar negócios de empresas multinacionais e suas subsidiárias (especialmente plantas fabris). Tais estratégias devem ser analisadas de forma integrada, pois existe uma necessidade trivial de gerar vantagens competitivas sustentáveis para todos os agentes da cadeia global em mercados cada vez mais competitivos. Evidencia-se, ainda, um direcionamento para resultados que contemplem principalmente as economias emergentes (países emergentes e novas empresas multinacionais).

Essa relação entre as estratégias de internacionalização com operações internacionais, suas categorias comuns, unidades de análises, ligações teóricas, divergências e convergências e complementaridades entre outros aspectos, serão desenvolvidas e demonstradas em capítulo específico de análises, à frente neste estudo.

Para Corbett (2008), citando Miller e Roth (1994), Frohlich e Dixon (2001) e Cagliano et al. (2005), existem vários estudos que foram realizados com foco em indústrias de manufaturas cujas estratégias formam um conjunto que permaneceu durante anos nas empresas, sob a isenção das mudanças ambientais, apesar de suas influências sobre os negócios das empresas. A configuração das estratégias de operações internacionais pode ser semelhante entre as indústrias.

⁶ Na área de operações são caracterizados como: “incompatibilidade entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar impacto negativo em outro” (TEIXEIRA; PAIVA 2008, p. 459).

Cagliano et al. (2005) apresentam uma classificação para configuração das estratégias de fabricação e respectivas prioridades competitivas, isto é, fatores das estratégias de operações relacionam-se com mercado, produto, capacidade e preço, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2: Configuração de estratégia de operações

Estratégia de operações	Fatores de Prioridade Competitiva
Com base no mercado	Qualidade, serviço, flexibilidade, variedade de produtos.
Com base no produto	Variedade de produtos, qualidade (como preço) de produto e preço.
Com base em capacidades	Fatores: qualidade, flexibilidade, serviço e preço.
Com base em preço	Fatores: preço, qualidade (como flexibilidade) e flexibilidade.

Fonte: Adaptado pelo autor de CAGLIANO et al. (2005)

No quadro 2, percebem-se fatores comuns entre as prioridades competitivas como qualidade, serviço, flexibilidade, produto e preço. As variações estão nas bases em que as estratégias de operações são configuradas, segundo o estudo de Corbett (2008 p. 714), que defende que as quatro configurações são relativamente estáveis e que geralmente as empresas mudam pouco de estratégias. As estratégias com base em produtos são as mais estáveis e difundidas; as com base em capacidades são as que mais crescem em sua execução pelas empresas; as estratégias configuradas em mercados mantêm-se em mesmos níveis de prática e a competição com base em preço está em declínio.

2.4 Operações internacionais

Os primeiros estudos sobre operações são oriundos de discussões sobre estratégias de internacionalização a partir dos anos 1950 e 1960. Naquela época, internacionalizar negócios era visto como vendas convencionais (exportações), não havia planejamentos de longo prazo e/ou a continuidade de negócios e inexistia uma visão de mercado internacional global.

As empresas multinacionais, em especial as dos Estados Unidos, buscavam por negócios internacionais, porém sem direcionamentos específicos para avaliar rentabilidades em operações. Tampouco havia explicitamente, pelas empresas e pelas forças governamentais, políticas instituídas para direcionar atividades transfronteiriças (GOLDSTUCKER, 1965; YOHINO, 1966).

Somente a partir dos anos 1970 tiveram início efetivos estudos sobre estratégias de operações, com o texto seminal de Skinner. Essa obra discute especialmente a necessidade de alinhamento das estratégias de operações internacionais com estratégias organizacionais. Na

percepção desse autor, a discrepância de alinhamentos de estratégias, causada pela sensação de incapacidade de executivos pela distância entre a matriz e a subsidiária no estrangeiro, gerava diferenças mercadológicas de demanda. Por sua vez, essas diferenças, não observadas pela gestão, acarretariam prejuízos ao desempenho da organização. Skinner observa a diferença na falha entre estratégia corporativa da matriz com a ignorância da decisão de produção – ao nível tático e de operações (SKINNER, 1969).

Para Wheelwright (1984, p. 80-81), o conceito de estratégia em manufatura apresenta algumas características básicas no ambiente empresarial: primeiro o horizonte de tempo, que descreve as atividades de longa duração, quanto ao tempo de realização das atividades como na observação de seus impactos (medição final de curto prazo sobre as atividades). Outra característica marcante é a concentração dos esforços para detectar nas atividades realizadas nas operações onde se deve reduzir ou intensificar os esforços em diferentes operações; também como estão os padrões de decisões, que servem para implementar as estratégias, considerando seu tipo e qual subárea/setor de aplicação, considerando espaços de tempo para sua repetição e apoios necessários para que seja realizada com sucesso. A última característica, penetração, indica que as estratégias devem ter sua profundidade em todos os níveis da organização, entender seus envolvimento e implicações com o todo. Essas características, para Wheelwright, compõem os três níveis primários da estratégia de manufatura, de negócios, corporativos e funcionais, já explicitadas na figura 1.

Na perspectiva de Wheelwright (1984), as estratégias e as operações requisitam ajustes com as estratégias do negócio da organização, assegurando uma variedade de decisões que fazem recursos, pessoas, e tempo serem complementares e se reforçarem mutuamente. Dessa forma, o autor nomeia as categorias de decisão que compõem as estratégias de decisão de manufaturas que serão detalhadas no item categorias de decisão das estratégias de operações (item 2.4.1) a saber: capacidades (envolvem quantidade, volumes, tempo e tipos); instalações (quanto ao tamanho, localização e foco); tecnologia (equipamentos de operações, automação e conectividade); integração vertical (envolvendo fatores como direção e extensão de equilíbrio); força de trabalho (nível de habilidade, remuneração e segurança); qualidade (prevenção de defeitos, monitoramentos); planejamento de produção (controle de materiais, centralização, regras de decisão); organização (estrutura, níveis de informação e grupos de apoio a tarefas).

Segundo o autor, as quatro primeiras categorias, capacidades, instalações, tecnologia e integração vertical são decisões estruturais da empresa, em que a natureza da estratégia, devido a impactos de longo prazo, dificuldades de reversão, tende a exigir investimentos

substanciais de capital pela empresa. As quatro categorias seguintes, força de trabalho (pessoas), qualidade, planejamento e organização são observadas pelas empresas pelo viés tático, devido à abrangência de suas decisões envolvidas nas operações, exigem investimentos de capitais mais modestos que as anteriores, porém implicam em maiores impactos nos padrões de decisões da empresa, por grau de dificuldades mais elevado quando de suas mudanças além de elevação dos custos.

Como fechamento as análises teóricas de Wheelwright (1984, p. 84-86), apenas em ocasiões raras uma organização fará mudanças fundamentais em quaisquer de suas categorias de estratégias de decisão de operações citadas sem ter que se aproximar do foco central de seu negócio, implicando em inúmeras decisões que convergirão obrigatoriamente para todas as categorias de decisão. Torna-se assim necessário que as decisões sejam coerentes com o tempo das estratégias e com os dos recursos para resultados eficazes, o que, para o autor, consiste na estratégia de produção que permitirá a unidade alcançar suas vantagens competitivas sustentáveis e desejadas.

Wheelwright and Hayes (1985) discutiram sobre quais os tipos de contribuição das manufaturas globais para os objetivos estratégicos das organizações, especialmente identificando papéis estratégicos da produção de grandes corporações. A tipologia de decisões de estratégias de manufatura abarca capacidade, instalações, equipamentos e tecnologias de processo, integração vertical, fornecedores, novos produtos, recursos humanos, qualidade e sistemas, conforme detalha o quadro 3:

Quadro 3: Tipologia de decisões de manufatura em empresas globais

Tipos de opções de fabricação	
Capacidades	Quantidade, tempo, tipo.
Instalações	Tamanho, localização de especialização.
Equipamentos e tecnologias de processo	Escala flexibilidade interconexões.
Integração vertical	Direção, extensão, equilíbrio.
Fornecedores	O número, a estrutura de relacionamento.
Novos produtos	<i>Hand-off</i> , a modificação, a inicialização.
Recursos humanos	Seleção e treinamento, remuneração, segurança.
Qualidade	Definição, papel, responsabilidade.
Sistemas	Organização, horários, controle.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Wheelwright and Hayes (1985, p.101-102) *Competing through manufacturing-high-level competitive success requires new responsibilities for and a changed attitude toward – a company's manufacturing function.*

A partir do quadro 3, Wheelwright and Hayes (1985) definem etapas (quadro 4) para que as manufaturas (unidades) possam contribuir com as estratégias da organização. Com base nos tipos de classificação das decisões estratégicas de manufaturas do quadro 3, consideraram três premissas em suas análises: que cada operação de fabricação parte de

escolhas da planta fabril; os autores definiram como difícil (se não impossível) uma empresa ignorar algum dos tipos em suas operações; ainda, que é fundamental o apoio de um escritório central corporativo na unidade de produção para evoluções conjuntas na empresa e a melhor coordenação de suas operações.

Quadro 4: Etapas do papel estratégico de manufaturas

Etapa 1	<p><u>Minimizar potenciais negativos na indústria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação interna neutra na relação de fabricação; - Os gestores não consideram a atividade produtiva capaz de impactar no sucesso competitivo; - Percebe a capacidade de produção como resultado de decisões estruturais sobre capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical; - Questões de infraestrutura, tais como políticas e força de trabalho, sistema de medição de planejamento e melhorias de processo como tendo pouca importância as questões estratégicas.
Etapa 2	<p><u>Busca paridade com concorrentes, a partir de uma neutralidade com o mercado (diferente da Etapa 1):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguem práticas de relacionamentos com questões de trabalho (negociações entre indústrias e sindicatos para operações), compra de equipamentos e adições de capacidades; - Quando possível, evitam introdução de mudanças descontinuadas de produto e/ou processo; - Usam investimentos de capital em novos equipamentos e instalações para ganhar vantagens competitivas temporárias; - Economias de escala com taxas de produção, combinando fontes de eficiência em fabricação.
Etapa 3	<p><u>Fornecer suporte para a estratégia de negócios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A fabricação apóia e fortalece posições competitivas da empresa; - Usa a fabricação como apoio interno na organização – com contribuição para estratégia global dos negócios; - Contribuição em: decisões consistentes para estratégia competitiva da organização; as estratégias são direcionadas ao pessoal envolvido na produção; sequência de investimentos na fabricação com coerência para resultados de longo prazo; - Atenção às tendências de longo prazo sobre capacidades de fabricação e de responder às necessidades de outras áreas da organização; - Formulação de estratégias de fabricação com características das plantas, orientadas à missão de atividades de produção pelo maior período de tempo possível.
Etapa 4	<p><u>Perseguir uma vantagem competitiva baseada na manufatura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fase mais progressiva no desenvolvimento da produção, pois as estratégias de vantagens competitivas somam ao mais alto grau de capacidade da empresa; - As contribuições das estratégias de produção da empresa resultam no sucesso competitivo da organização com um todo; - Nessa etapa, a evolução das tecnologias de produto e de processo está interligada, causando vantagens sustentáveis em seus produtos – postura de empresas líderes em processos intensivos; - Antecipam conhecimento em tecnologias e novas práticas de fabricação; - Oportunidades norteiam credibilidade e influências para maiores potenciais de produção; - Existe ênfase na igualdade estrutural e de infraestrutura, as atividades passam a ser fontes de melhoria contínua e vantagem competitiva; - Desenvolvem planos de negócio de longo prazo, em que capacidades de produção são ajustadas aos objetivos estratégicos da empresa; - Ao tratar a função produção como um recurso estratégico, gera meios para aumentar contribuições a outras funções, com maior desenvolvimento interativo do negócio, produção e outras estratégias funcionais da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Wheelwright and Hayes (1985),

Pelas indicações teóricas, observa-se que, apesar de recente, em torno de 50 anos, as estratégias de operações surgiram em meio a um ambiente organizacional de rápidas mudanças, altamente competitivo, globalizado e que abrange economias de diferentes potenciais e recursos.

Meijboom e Vos (1997), avaliaram as decisões que incidiram em discussões de onde localizar plantas fabris em respectivas redes internacionais, revelando como essencial conjugar aspectos de configuração e coordenação, de tal forma, que combinem-se conceitos de negócios internacionais e estratégias de produção, objetivando a compreensão da produção internacional e padrões de localização. Vos (1991) e Vos e Kate (1998) avaliaram as rentabilidades de empresas em função da localização definida e as diferenças culturais dos países onde estão instaladas as fábricas, que podem impactar as operações. Essas discussões específicas são determinantes à geração de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas.

Sabe-se que acerca da gestão de operações têm-se hoje discussões e trabalhos empíricos mais consolidados, em que se destacam não somente mais sua influência como processo em resultados operacionais (processo de produção), mas também como fator determinante para estratégias que geram vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004; PAGELL; KRAUSE, 2004; CRAIGHEAD; MEREDITH, 2008, PILKINGTON; MEREDITH, 2009).

O item localização (MEIJBOOM; VOS, 1997; VOS, 1991; VOSS; KATE, 1998; TAKANORI, 2006; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2006) é de importância fundamental às operações internacionais, por tratar-se de um fator estratégico para as decisões sobre estratégias de operações internacionais, especialmente sob a ótica das novas economias de países emergentes e o surgimento de novas multinacionais em cadeias globais. Particularmente para os países emergentes, a localização tem sido um atrativo que indica vantagens competitivas sustentáveis para multinacionais de diversos setores, por fatores climático/geográficos, mão de obra de baixo custo, incentivos de infraestrutura ofertados por políticas de gestão pública, barreiras cambiais facilitadas e motivadoras, além de potenciais mercados de consumo, como casos específicos de Brasil, China e Índia, por exemplo.

As decisões sobre localização, sob a perspectiva de teorias e de pesquisas empíricas, são avaliadas como uma estratégia de operações em parte por estudos de natureza quantitativa, que resultaram em variáveis estratégicas. Porém, apesar do uso de programações matemáticas na aplicação de pesquisas empíricas (TAKANORI et al, 2006; KRUGMAN,

1993a; OTTAVIANO et al, 2002), os resultados efetivos raramente são incorporados pelas empresas na prática (DUBOIS; TOYNE; OLIFF, 1993). Os fatores de localização já pesquisados pela literatura, inclusive por Dunning (2001), discutiram esse fator sob a luz do paradigma eclético (OLI).

Slack e Lewis (2009) apontam a localização como fator importante ao desempenho de uma organização em longo prazo, pois negligenciar esse quesito poderá causar significativos impactos tanto sobre os investimentos quanto aos recursos de mercados que constituem as operações (cadeia de valor). Para esses autores, a localização está ligada aos recursos de operações que se constituem pelos custos dos recursos, investimentos em instalações da propriedade, disponibilidade de recursos e fatores pertencentes à comunidade.

Também indica que existem alguns requisitos de mercado para a localização bem-sucedida, como adequação do local, imagem da localização e nível de serviços, conforme resumidamente conceituados no quadro 5:

Quadro 5: Fatores que influenciam na localização das operações

Fatores que influenciam na localização	
Recursos de Operações	Requisitos de Mercado
Custos de Recursos: podem ser com mão de obra, energia e transporte.	Adequação de local – uma boa localização pode afetar a habilidade de uma operação de servir aos clientes e gerar receitas.
Investimentos em instalações (propriedade): propriedades próprias ou alugadas	
Disponibilidade de recursos: avaliação das ofertas que a localização disponibiliza, seja por recursos próprios da empresa seja do país penetrado (governo, por exemplo).	Imagem da localização – localização fortemente associada nas mentes de clientes por imagens específicas.
Fatores pertencentes à comunidade: fatores externos que podem influenciar nas operações, específica para cada localização.	Nível de serviços – em algumas operações, o nível de serviço é o mais importante lado da demanda (proximidade geográfica).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Slack e Lewis (2009, p. 122-129).

Dunning (1988), em seu profícuo artigo *The Theory of International Production*, acompanha e analisa o desenvolvimento das multinacionais no estrangeiro. Enfatiza o autor que as discussões teóricas na identificação de variáveis específicas de propriedade (orientação de localização de Vernon) que explicam investimentos no estrangeiro, determinados por alguns ativos intangíveis, relacionados a capacidades como tecnologia, habilidades no trabalho, diferenciação de produtos, marketing e capacidades organizacionais. Evidencia-se que as constatações teóricas de Dunning relacionam-se com os fatores de influência de localização, que constam no quadro 5, especialmente no que tange aos recursos das operações nos custos dos recursos e aos investimentos em instalações de propriedade. O foco das

discussões sobre a localização da planta e sua importância nas decisões estratégicas sobre capacidade preocupa-se diretamente com consequências sobre investimentos no estrangeiro no nível operacional, com raridade para questões de configuração das operações em seus processos de forma mais ampla (MEIJBOOM; VOS, 1997, apud CANEL; KHUMAWALA, 1996; ADAM; SWAMIDASS, 1992).

Percebe-se pela literatura revisada que o fator localização de plantas e respectivas operações são determinantes à manutenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas que internacionalizam seus negócios e vários fatores influenciam a tomada de decisão por esta ou por aquela melhor localização. Neste estudo, buscar-se-á investigar, além do fator localização, outros quesitos que relacionem as operações internacionais e suas decisões estratégicas em alinhamento com o processo de internacionalização de empresas multinacionais no setor do agronegócio.

2.4.1 Categorias de decisão das estratégias de operações

Como demonstrado pelas teorias revisadas, a estratégia de operações está relacionada a requisitos de mercado, que devem ser conjugados aos recursos disponíveis e necessários para as operações fabris. Quando se considera o processo de internacionalização das empresas, independentemente do setor de atuação da organização, essa conciliação está ligada às influências das estratégias de internacionalização e aos objetivos adequados para o processo das operações em conjunto com o foco estratégico da empresa como um todo.

A seguir se apresenta, a evolução dos estudos sobre decisões de estratégias de operações que serão parte da base teórica desta tese, destacando-se alguns tipos de áreas, especificamente, localização, capacidades, redes de fornecimento, tecnologias, qualidade, inovação, desempenho, desenvolvimento organizacional, e competências em recursos humanos (RH).

Trata-se de publicações teóricas e estudos empíricos desenvolvidos nas últimas décadas, que em diferentes setores da economia, buscaram estabelecer relações entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais, com envolvimento em economias adversas, considerando-se não somente questões econômicas, mais, sociais, culturais especialmente.

2.4.2 Categorias de análise

A seguir apresentam-se categorias de análises teóricas iniciais sobre cada tipo/área de decisão de estratégias de operações, antes das análises a serem realizadas no estudo empírico feito em duas empresas multinacionais no setor do agronegócio já citados e com posterior detalhamento no capítulo referente à metodologia desse estudo de tese.

2.4.2.1 *Localização*

A localização é um dos importantes fatores que podem determinar a decisão de operações de uma indústria que internacionaliza seus negócios. As questões geográficas e culturais, as características econômicas do país penetrado, a receptividade governamental para internacionalização, a potencialidade de mão de obra disponível, a oferta de recursos naturais, os incentivos fiscais e cambiais do país anfitrião e a infraestrutura são fatores determinantes ao sucesso ou ao insucesso da internacionalização de qualquer empresa.

Observa-se, na análise do quadro 6, que as questões de configuração e de coordenação de cadeias de valor são importantes à localização, uma vez que a integração desses fatores é determinante ao sucesso da internacionalização. Para Meijboom e Vos (1997), garantir o sucesso de empresas em redes internacionais depende não somente da integração dos aspectos de coordenação e de configuração da rede, mas também da combinação dos aspectos estratégicos de negócios internacionais com estratégias de produção. Esse ajuste traz como consequência um entendimento da melhor forma de como deverá ser a produção internacional com padrões adequados de localização.

Ao internacionalizar negócios, a estratégia de fabricação a ser definida pela empresa implicará nos seus resultados, em termos de qualidade de produtos, flexibilidade de processos, confiabilidade de entrega, custos de fabricação entre outros fatores em função da melhor localização escolhida. Dessa forma, Meijboom e Vos (1997) indicam algumas questões fundamentais que os gestores devem observar quando da decisão de localização: a) plantas em economias emergentes, além de baixos custos de produção, devem ser levadas em conta as potencialidades de aprendizagem dos funcionários locais; b) problemas de coordenação são diretamente considerados em decisões de configuração, pois a não observância dessa relação poderá gerar problemas não previstos em processos de fabricação, com implicações de prejuízos em prazos de entrega por fornecedores e c) dimensionar tempo/prazo nas decisões de localização torna-se fundamental ao sucesso da planta fabril,

pois determinantes de localização mal dimensionados (baixo índice de produtividade, baixo desempenho do fornecedor, por exemplo) podem causar prejuízos ao desempenho da planta.

Outro aspecto de relevância na localização refere-se aos fatores motivacionais que impactam nas decisões de localização internacional, entre eles, custos, mão de obra, infraestrutura, proximidade de fornecedores, proximidade de clientes, proximidade da sede, proximidade de concorrentes, qualidade de vida (especialmente aos funcionários da empresa), enquadramento legal (questões de legislação do país penetrado), fatores econômicos, governo, fatores socioculturais e outras especificidades da localização (MacCARTHY; ATTHIRAWONG, 2003). Na análise dos autores, destacam-se como fatores de motivação no processo de decisão de localização, competências aliada a baixos custos de produção, acesso a clientes, incentivos fiscais, acesso a matérias-primas, tecnologia, poder de resposta a concorrentes.

Ainda, os autores investigaram quais os fatores dificultam a decisão de localização e constataram que problemas para obter informações corretas de pessoas certas, dúvidas de gestão, a relação entre recursos de produção e tecnologia decorrentes da nova localização são os de maior destaque; existe, igualmente, forte dependência entre o tipo de negócio (ramo de atividade) com a natureza do ambiente de negócios no país estrangeiro. Evidenciaram cinco passos na tomada de decisão de localização internacional, sendo que as estratégias devem ser claras para o negócio como um todo, pois cada país tem suas peculiaridades que devem ser identificadas em detalhe (fatores regionais), na seleção da localização.

Observando-se as análises de Meijboom e Vos (1997) e de MacCarthy e Atthirawong (2003), contextualiza-se um destaque comum apontado pelos autores: no que tange à localização de uma planta fabril na internacionalização de uma empresa, devem ser considerados os aspectos de estratégias de internacionalização e interdependências com as estratégias e operações. Uma vez que existem diversos fatores que devem ser avaliados pela gestão da empresa quando da escolha da melhor localização, considera-se que essa melhor localização deverá ser traduzida por vantagens competitivas sustentáveis e proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos que possam ser disseminados pela organização, tanto no país penetrado quanto na sede. Ainda, existirão sempre reflexos dessa tomada de decisão de localização, que deverão observar questões peculiares no ambiente do país penetrado e do setor de atividade, com destaque para as redes de fornecedores e suas relações, oferta de recursos (especialmente matérias-primas), questões socioeconômicas e papéis governamentais

que, em ambos os estudos, fica evidente a influência favorável ou não favorável à internacionalização.

Trazendo outro aspecto para a importância da localização, Maritan, Brush e Karnani (2004) avaliaram a tomada de decisão e a autonomia das subsidiárias de empresas multinacionais em redes de internacionalização. Investigando as diferenças de autoridade de gestão, a partir de Ferdows (1989; 1997), observam-se as estruturas e os papéis de plantas em redes internacionais. Como resultado, pode-se inferir a importância que o planejamento, o controle de produção e as diferenças entre modelos e funções de gestão têm sobre a decisão de localização, com destaque especial ao planejamento.

Ketokivi e Jokinen (2006) verificaram quais os efeitos estratégicos tornam o negócio competitivo e se incertezas tecnológicas e do ambiente de produção afetam processos de fabricação. Observaram foco de produto, foco de mercado e processo (especialmente tecnologia), em função da localização de países na Ásia, Europa e América do Norte, quanto ao tamanho da empresa, à capacidade de produção, concentração de clientes, geografia (localização), planta em construção, tecnologia de produção e foco no produto (qual o produto principal). Como principal resultado, os autores destacam a carência de estudos sobre a importância, em plantas de fabricação, no que tange à relação ao tempo de processo para produtos-foco (principal) e localização.

Finalizando a análise teórica no quadro 6, quanto à localização, Lee e Wilhelm (2010) deram ênfase ao “o que” e “por quem”, produzem produtos e serviços, relacionando teorias de internacionalização com localização, desde Vernon (1966), ciclo de vida de produto, OLI, paradigma eclético, FDI (investimento externo direto) e decisões no processo de fabricação. Para esses autores, o motivador foi a localização quanto ao crescimento de mercado, barreiras de comércio, salários, mão de obra, transporte e outros custos.

Permite-se inferir que os estudos de Meijboom e Vos (1997), MacCarthy e Atthirawong (2003), Maritan; Brush e Karnani (2004), Ketokivi e Jokinen (2006) e Lee e Wilhelm (2010) sobre localização trazem um viés comum de maneira explícita e/ou subjacente de como se dá o processo de produção, quais as influências quanto à autoridade e autonomia de gestão, postura de gestão e questões de ambiente de produção e “o que” e “por quem” produzir e quais produtos são foco à planta (considerar a empresa ambiente interno-processo e mercado/clientes); questões de infraestrutura (tecnologia, distribuição, mão de obra, etc.); estar próximo de fornecedores; clientes e mercado; fatores socioculturais; peculiaridades geográficas entre outras especificidades de cada local são importantes na

localização das empresas que internacionalizam seus negócios. No estudo empírico que foi desenvolvido, nas empresas multinacionais do agronegócio pesquisadas, quanto a essas questões relevam esses fatores como destaque à sua localização da subsidiária de produção, como será demonstrado.

Quadro 6: Localização – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teórico

LOCALIZAÇÃO		
Publicação/ano	Ideia(s) Central(is) – Foco artigo	Resultados – (resumo principal)
Meijboom and Vos (1997)	Analisa decisões de localização/instalações Coordenação e configuração das cadeias globais.	- Existe falta de integração conceitual entre aspectos de configuração e coordenação na literatura Carência de informações sobre problemas de coordenação;
MacCarthy and Athirawong (2003)	Identifica questões motivacionais – totalizando treze fatores: 1) custos; 2) características do trabalho; 3) infraestrutura 4) proximidade de fornecedores; 5) proximidade do mercado; 6) proximidade da matriz; 7) proximidade da concorrência 8) qualidade de vida; 9) enquadramento legal 10) fatores econômicos; 11) governos/fatores políticos; 12) fatores socioculturais e 13) especificidades de localização.	- Estudo foi dividido em duas partes de análise: - Parte A, os motivadores decisão de localização para internacionalização. - Parte B, fatores que dificultam a decisão de localização. - Fatores motivacionais tipo de negócios; - Cinco passos à decisão de localização: estratégias do negócio; investigação de fatores regionais específicos; identificação de fatores para localização; avaliação de alternativas, e seleção do local e execução.
Maritan, Brush and Karnani (2004)	Diferenças de autoridade de gestão, nas decisões em subsidiárias de empresas em redes internacionais. Base nos estudos de Ferdows (1989; 1997); Pesquisa em fábricas de 31 países, nos Estados Unidos, Europa e Japão. Fatores: planejamento de decisões, decisões de produção e controle.	- Autonomia de gestão nas plantas, além de planejamento, controle e produção, com diferenças entre modelos e funções. - Consideraram os resultados fracos, destacando o fator planejamento de maior robustez.
Ketokivi and Jokinen (2006)	Foco das fábricas a partir de Skinner (1969); Efeitos estratégicos em negócio competitivo e incerteza operacional e tecnológico que afeta os processos de fabricação.	Três dimensões: focos no produto e mercado e processo de focalização; - A amostra: a) Localização (Ásia – Europa – América do Norte); b) Tamanho (número de empregados); c) Capacidade de produção (milhões de kg/ano); c) Concentração de clientes; d) Geografia (% de produção em mercados locais); e) Plantas em construção; f) Tecnologia de produção e; g) Foco do produto; - Existência de lacunas teóricas em plantas / não há foco; - Situações de tempo/localização para produtos e processos.
Lee and Wilhelm (2010)	Modelos matemáticos de pesquisa operacional e gestão de ciência; Localização/produção -produtos/serviços – “o que”, e “por quem”; Localização de agricultura, relacionada com custos e transporte; Relacionaram as teorias de internacionalização e de localização; Localização ao crescimento de mercado, barreiras de comércio, salários, mão de obra, produção, transportes e outros custos.	- USA, troca o México pela China; - Indicadores de competitividade utilizados para analisar competitividade de sistemas de logísticas e explicar localizações; - Os <i>clusters</i> explicam competitividade na indústria automobilística; - Modelos de longo prazo para localizar plantas de produção para competitividade global.

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.2.2 Capacidades

No que tange às capacidades – outro importante fator de decisão de estratégia de operações – observa-se, no quadro 7, que os autores discutem os conceitos de o que são as estratégias de operações e quais as capacidades que formam os conjuntos de decisões de operações.

Quadro 7: Capacidades – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

CAPACIDADES		
Publicação/ano	Ideia(s) Central(is) – Foco artigo	Resultados – (resumo principal)
Wheelwright (1984)	Vantagens competitivas duradouras para a empresa; Decisões estratégicas em capacidade fabril anual, instalações, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento de produção, e organização.	- Estratégia de manufatura é prioridade das estratégias do negócio; - Funções estratégias apontam o que não fazer como consequência ao que fazer; - Estratégias de negócio para decisões; - Estratégias prioridades para o negócio; - Processos para vantagens competitivas.
Wheelwright and Hayes (1985)	Transformações para eficácia competitiva; Oito estágios, quais sejam: a) capacidades; b) equipamentos/ tecnologia; c) integração vertical; d) fornecedores; e) novos produtos; f) recursos humanos; g) sistemas.	- Transformações de eficácia competitiva e estágios de crescimento; - Os estágios não são exclusivos mutuamente; - Operação de produção: capacidade, integração vertical, recursos humanos entre outros; - Interações horizontais entre fabricação; - Produção na formulação de estratégias globais;
Shi and Gregory (1998)	Características estruturais e infraestrutura; Redes de produção: mundiais, multinacionais, regionais e domésticas; Analisaram as capacidades estratégicas em redes de produção internacional.	- Confronto decisões globais e capacidades; - Faltam estudos em: a) Fabricação global, coordenação de cadeias com base na racionalização; b) Redes de produção são sistemas novos de fabricação; c) Configurações de produção questões geográficas e orientações multidomésticas /globais; d) Capacidades em aprendizagem das redes; e) Técnicas e configurações internacionais; d) Redes internas e externas à fabricação global.
Verecke and Dierdonk (2002)	Baseados em Ferdows (1997), <i>insights</i> em vantagens de localização aos mercados, redes e de plantas fabris/estratégias entre sede e subsidiárias.	- Dados empíricos suportados por Ferdows; - Papel estratégico de plantas em rede; - Diferencia-se de Ferdows – centros de excelência próximos/mercados. - Gestores não percebem estratégia: sede para planta e vice-versa.
Zhai, Shi and Gregory (2007)	Processo de crescimento: capacidades na cadeia de valor sobre produção, <i>suplly chain</i> e desenvolvimento de capacidades.	- Perspectivas de crescimento com desenvolvimento de capacidades; - Crescimento de dimensões: produtos, serviços e capacidades; - Estudos de novos modelos de crescimento das empresas.
Mollenkopf, Stolze, Tate and Ueltschy (2009)	Estratégias de abastecimentos ecologicamente corretas (verdes) em cadeias globais. Estratégias multinacionais, em capacidades e decisões gerenciais.	- Cultura corporativa em cadeias verdes, enxutas e globais; - Gestores envolvem-se em estudos dessa natureza; - Estratégias de cadeias verdes, enxutas e globais; - Tendência de práticas verdes, gerando oportunidade para empresas.
Power, Schoenherr and Samson (2010)	Cultura nacional e investimentos em operações comparados pelas teorias com países orientais industrializados.	- RBV, nas operações de internacionalização; - Coletivismo/individualismo, grau em ativos estruturais e de infraestrutura; - Estágios de desenvolvimento econômico; - Particularidades culturais/investimentos em estratégias de operações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Wheelwright (1984), em seu texto seminal, discutiu as estratégias de operações como forma de obter vantagens competitivas duradouras para as empresas. Esse autor classificou as decisões de estratégias de operações em capacidades, facilidades (localização), tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento de produção e organização (estrutura e níveis de informação na organização). As ideias de Wheelwright são fundamentais a este estudo de tese e tornaram-se base para outros estudos sobre a forma de decidir estratégias de operações e como obter maiores vantagens competitivas duradouras no país estrangeiro. O autor apontou que as estratégias de negócio e de operações da empresa não devem somente apontar o que fazer, mas também o que não fazer – decisão de igual importância e prioridade. As estratégias de manufatura devem ser consideradas prioritárias pela empresa na relação com as estratégias do negócio, assim permitindo que a fabricação seja geradora de vantagens competitivas. Todos os padrões de decisão ligados a estratégias de operações devem ser de longo prazo; estratégias do negócio devem concentrar atenção em recursos, tornando a fabricação focada na produção (fatores internos) e as vantagens competitivas geradas pelos processos de produção devem contribuir para a empresa como um todo.

Em outro texto essencial, Shi e Gregory (1998) discutiram comparações entre elementos estruturais e de infraestrutura na fabricação internacional, classificando redes de produção internacional em globais, multinacionais, regionais e domésticas. Como principais conclusões comuns entre Shi e Gregory (1998), Wheelwright (1984), e Wheelwright e Hayes (1985), está à preocupação em definir fatores de decisões em estratégias de manufaturas internacionais e respectivos sistemas de redes. Esses autores classificaram os elementos de decisão comuns a essas atividades, porém deixaram a provocação de estabelecerem-se as relações entre as estratégias de operações e internacionalização. Todos definem capacidades, instalações (ou localização), tecnologia, integração vertical, força de trabalho (recursos humanos), qualidade, planejamento de produção, estrutura organizacional, performance/desempenho e inovação.

Existe uma necessidade de se relacionar tais fatores de decisões de estratégias de operações com elementos estruturais e de infraestrutura nas operações internacionais, especialmente quanto às maneiras de dispersões em globais e/ou multidomésticas, especificamente em empresas multinacionais. Dessa forma, a presente tese traz essas discussões, visando ao setor de *commodities* e à cadeia da soja.

Ainda, Shi e Gregory e Zhai (2007), estudaram os processos de crescimento das capacidades de empresas na cadeia de valor sobre as dimensões de produção, *supply chain* e desenvolvimento de capacidades, cuja conclusão central está na combinação de produtos, serviços e capacidades. Como resultados, deixaram a contribuição da existência de potencialidade para futuros estudos com foco em indústrias, partindo de novos modelos que vislumbrem o crescimento das empresas relacionado com seus motivadores.

Quanto a capacidades, vista pela percepção da cultura nacional e investimentos em operações em economias emergentes, certamente um ponto importante e específico da literatura recente, anos 1990 e 2000, Power, Schoenherr e Samson (2010) fazem comparativos teóricos e empíricos entre países orientais industrializados, especialmente a China. Relacionaram capacidades com RBV (visão baseada em recursos), com fortes contribuições aos processos de operações e de internacionalização de negócios, comparando influências culturais do coletivismo e individualismo em ativos estruturais e infraestrutura.

Vereecke e Dierdonk (2002) discutem em seu estudo relações de estratégias entre sede e subsidiárias, enfatizando questões de localização em mercados e avaliando redes em plantas fabris. Apontaram conclusões sobre as limitações existentes para os papéis estratégicos das plantas fabris em rede, inibindo modelos a serem desenvolvidos além de Ferdows, especialmente na diferença entre centros de excelência próximos aos mercados, do que uma proximidade de conhecimento que gera vantagem competitiva. Os autores dizem existir limitações na percepção dos gerentes sobre a importância de uma estratégia da sede em relação à planta da subsidiária e vice-versa.

Mollenkopf, Stolze, Tate e Ueltschy(2009), discutiram sobre questões ecologicamente corretas (verdes), em empresas multinacionais, analisando capacidades e decisões gerenciais. Esses autores apontam para a necessidade de pesquisas de aprofundamento entre fatores como cultura corporativa em cadeias verdes e ratificam que os gestores devem ter maior ênfase para questões verdes (ecológicas) na cadeia de valor. Também acrescentaram que, em cadeias verdes, enxutas e globais, de maneira simultânea, existe forte carência de estratégia que consiga compreender questões de *trade-offs* no desempenho das redes e que indiquem uma tendência em mercados globais para práticas verdes. Essas lacunas geram várias oportunidades para as empresas, maximizando qualidade e desempenhos em cadeias de suprimentos, podendo ser forte geradoras de vantagens competitivas sustentáveis. Salienta-se que ambos os estudos partem da tipologia de Ferdows

(1989; 1997) como base em suas investigações empíricas, estabelecendo semelhantes comparativos.

As questões teóricas sobre capacidades e seus envolvimento levam a acreditar que as capacidades, como fator de estratégia de decisão de operações, têm um peso significativo, talvez central, uma vez que suas implicações em termos de estratégia de operações em nível de planta fabril afetam todas as demais áreas internas e externas nas operações da organização. Estabelecem, portanto, forte influência sobre características específicas do país estrangeiro penetrado, nos demais fatores de decisão, não obstante a influência direta sobre as estratégias de internacionalização da empresa no país anfitrião.

2.4.2.3 Redes de fornecimento

As redes de fornecimento e/ou de fornecedores, chamadas doravante de rede de fornecedores somente, detalhadas no quadro 8, envolvem-se diretamente com as questões de localização, pela relação existente entre esse fator e as redes de fornecedores que se desenvolvem para operações na planta fabril, que em processos de manufatura, estão, por vezes, dispersos geograficamente entre a sede e a subsidiária da empresa de forma física e/ou ainda virtual. Também catalisam atividades interdependentes junto aos nós (convergências, encontros, relações na rede) entre redes de empresas que formam a cadeia de suprimentos de determinada cadeia de valor e, dessa maneira, também suscitam diversas características de capacidade das empresas para o perfeito funcionamento da rede de empresas fornecedoras.

Quadro 8: Capacidades – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

REDES DE FORNECIMENTO		
Publicação/ano	Ideia(s) Central(is) – Foco artigo	Resultados – (resumo principal)
Meijboom and Vos (2004)	Baseadas em Ferdows (1989; 1997), fábricas em redes internacionais em seus papéis, classificações, funções e estratégias.	- Resultados com menor ambiguidade que em estudos de Ferdows (1989; 1997). - Estratégia e evolução em longo prazo; - Resultados de configurações/ fabricação em rede. - <i>Insights</i> , oportunidades para competências em redes internacionais.
Gunasekaran, Lai and Cheng (2008)	Cadeias ágeis/flexíveis de fornecimento e <i>SCM</i> em cadeias globais fornecimento. Estuda a literatura sobre (RSC) – Cadeia de Fornecimento Responsivo.	- <i>Framework</i> à cadeia de fornecimento global responsiva. - Cadeia de fornecimento ágil/flexível com avanços na gestão de TI.
Lee and Wilhelm (2010)	Redes de fornecimento global; Mudanças do comércio dos Estados Unidos x México para China; Correlação com vantagens comparativas entre os países; Estudaram fatores de localização na indústria automotiva.	- Redes globais de acolhimento em termos de infraestrutura e localização; - Relacionaram três teorias da economia internacional e suas inter-relações, teorias sobre vantagens comparativas, vantagens competitivas e competitividade;
Pires da Silva, Villar e Siegler (2012)	Risco e responsividade em cadeias de fornecimento e suas influências sobre as decisões de localização de subsidiárias de multinacionais no setor do agronegócio; Verificação de motivadores de localização.	- Responsividade na cadeia de fornecimento pode ser motivadora na decisão de localização de uma nova subsidiária. - <i>Framework</i> : processo de internacionalização de empresas multinacionais deve ter ativa participação de estratégia de operações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Meijboom e Vos (2004), os papéis das fábricas em redes internacionais de fornecedores usam Ferdows (1989; 1997) como *framework* de base ao estudo, avaliando as fábricas de redes internacionais e concluem que a estratégia bem-sucedida de uma fábrica pode determinar resultados de longo prazo na organização como um todo e os gestores são os responsáveis pela avaliação das configurações das fábricas em rede. Sugerem, ainda, o aproveitamento de competências disponíveis em redes de produção internacional.

Contribuindo com esses teóricos, Gunasekaran e Cheng (2003) também analisaram as redes internacionais quanto a cadeias com relações ágeis e flexíveis de fornecimento e *supply chain*. Os autores trazem como resultados a discussão das cadeias de fornecimento responsáveis ou de responsividade⁷, no desenvolvimento de fornecedores globais ligados em rede de parcerias. Na mesma sequência de interesse, Pires da Silva, Villar e Siegler (2012) avaliaram os riscos e a responsividade em cadeias de fornecimento e suas influências sobre decisões de localização. Entre as conclusões convergentes, os autores destacam que a responsividade nas cadeias de fornecimento podem ser motivadores na decisão de localização de uma nova subsidiária, especialmente para empresas multinacionais em países

⁷ Responsividade consiste na capacidade da produção atender a possíveis perturbações de processo (dentro ou fora da fábrica) podendo gerar dificuldades no atendimento de metas de produção” (MATSON; McFARLANE, 1997).

desenvolvidos e emergentes, sendo esses últimos carentes de estudos aprofundados pelas suas potencialidades econômicas. Reforçam a necessidade de que o processo de internacionalização de empresas multinacionais deve ser ativado por estratégias de operações.

Existe uma ligação direta de rede de fornecedores com a localização das empresas, conforme pesquisaram Lee e Wilhelm (2010), por métodos matemáticos. Observaram teorias de localização de quem produz produtos e/ou serviços, vendo “quem” e “o que”, concluindo que a relação entre localização e crescimento de mercado tem destaque para indicadores de competitividade estabelecidos e sistemas de logística em empresas do segmento automobilístico.

Infere-se, a partir dos estudos analisados, que existe forte relação e interdependência entre fatores de localização, capacidades e redes de fornecedores nas teorias sobre internacionalização de empresas e decisões de estratégias de operações, como constatado pelos estudos relacionados. É notória a preocupação dos autores em definir quais fatores e influências existem nas relações entre empresas em rede, cadeias de negócios internacionais, especialmente para produtos de manufatura, que envolvam economias já consolidadas e emergentes.

2.4.2.4 Tecnologia

O quadro 9 apresenta fatores que envolvem tecnologias e são representativos quando das decisões de estratégias de operações internacionais, uma vez que os avanços e as inovações nessa área transcendem particularidades econômicas e sim representam necessidades de melhorias em processos e facilidades do mundo moderno. Percebem-se tais avanços nos sistemas de TI (tecnologia da informação) desde computadores /equipamentos/ ferramentas de tecnologia de uso pessoal, em suas versões *notebook*, *tablet*, *iPad*, telefones móveis entre outros aparelhos (*hardware*), além dos sistemas (*software*) de alta complexidade desenvolvidos para uso nas empresas de manufaturas em diferentes setores e atividades da economia. Incluem-se nesse universo a biotecnologia, a robótica, a nanotecnologia ⁸, os estudos sobre genéticos e transgênicos (esse especialmente no caso do agronegócio), que formam conjuntos de avanços tecnológicos no mundo contemporâneo.

⁸ “Capacidade de criar objetos de qualidade superior aos existentes hoje, a partir da organização dos átomos da forma desejada.” – Sociedade Americana de Física (1959), pelo físico Richard Feynman (1918-1988), apresentou projeto para uma nova pesquisa, baseado na possibilidade de organizar átomos de maneira desejada. Disponível em: <www.brasilecola.com/nanotecnologia>. Acesso em: 06 fev. 2013.

Quadro 9: Tecnologia – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

TECNOLOGIA		
Publicação/ano	Ideia (s) central (ais) – Foco do artigo	Resultados – (resumo principal)
Shi and Gregory (2005).	Desempenho em capacidades integradas/cadeias de fornecimento global; Características: Redes globais de manufatura (GMN), Alianças estratégicas internacionais (ISA) e Organizações virtuais (OV).	- As organizações virtuais, não possuem conceitos e significados consensuais na literatura; - As organizações GMN e ISA, relacionadas com unidades de negócio instaladas; exploram dispersão geográfica; estruturadas com planejamento estratégico; transferem conhecimento aos produtos; aprendizagem e internalização;
Monroy and Arto (2010)	Abordagens estratégicas sobre centros de produção em matriz/subsidiária em redes; Influências sobre membros da rede; questões estruturais das redes; sistemas de comunicação e questões culturais e suas relações entre países; fatores determinantes das redes de produção.	- Três vetores: globalização de processos internos; cadeias e abastecimento geram valores; e as alianças estratégicas; - O sistema virtual está cada vez mais acentuado. - Avaliam redes globais com base em recursos da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor

Shi e Gregory (2005) e Monroy e Arto (2010) estimaram os desempenhos das organizações em capacidades integradas em cadeias globais de fornecimento, de três tipos, redes globais de manufaturas, alianças estratégicas internacionais e organizações virtuais. Esse último quesito é citado com maior frequência pelos dois trabalhos, tendo em vista o desenvolvimento que vem sofrendo nos últimos anos na presença de empresas virtuais no mercado, em função dos avanços da tecnologia, especificamente máquinas, equipamentos e ferramentas (*hardware*). Para Shi e Gregory (2005), as principais conclusões são que organizações virtuais, interagem nas relações interfirmas que formam uma cadeia de fornecimento temporário. Nesse mesmo trabalho, concluem que as redes globais e alianças estratégicas internacionais operam em unidades de negócio, explorando as dispersões geográficas, estruturadas em função de planejamentos estratégicos e sua transferência de conhecimento que ocorre pela aprendizagem.

Monroy e Arto (2010), em sua investigação, apontam resultados de que existe um sistema virtual de colaboração entre empresas, especialmente na indústria aeronáutica, indústrias de automóvel e de eletrônicos, porém sem modelos que explicitem seu funcionamento, em operações e projetos e formatos de gestão. Também estabelecem um modelo que avalia as redes globais de manufaturas virtuais, com base em recursos da rede, como: estratégias da rede, estrutura, sistema de comunicação, cultura e conhecimento compartilhados.

2.4.2.5 *Qualidade*

A área de qualidade, bastante estudada nos anos 1980 e 1990, pela literatura e por empresas em todo o mundo, traz alguns registros de pesquisas e de trabalhos científicos que relatam conceitos e práticas de qualidade em sistemas voltados aos processos de produção, de maneira conjugada ou subjacente. Inerente à própria formação dos produtos, sendo essa uma razão incondicional em qualquer processo de manufatura (qualquer setor e/ou atividade).

Entre os estudos levantados, Ketokivi e Schroeder (2004), indicados no quadro 10, apresentaram potenciais para estratégias de contingência estruturais e suas respectivas práticas, por serem soluções inovadoras para operações, do ponto de vista da teoria comportamental e desempenho da planta fabril. Avaliaram práticas de fabricação e de disposições estruturais com desempenho operacional e financeiro nas redes e examinaram a implementação de boas práticas de fabricação associadas com processos de TQM (*Total Quality Management*) e gestão enxuta da planta.

Kuei, Madu and Lin (2011) discutiram a cadeia de abastecimento global na gestão da qualidade (SCQM), avaliando a extensão das operações e de abastecimento decorrente da gestão da qualidade. Estabeleceram um quadro teórico com orientações práticas para líderes de empresas globais e parceiros ao longo da cadeia de valor, identificando na cadeia de suprimentos nove elementos fundamentais, *sourcing*, relações na cadeia, desenvolvimento de novos produtos, cumprimentos de prazos, processo de fabricação, logística, envolvimento com clientes, logística reversa e relações em plataformas *web*. Entre os principais resultados, os autores estabeleceram um *framework* indicando como as empresas devem enfrentar desafios globais no século XXI em função de cinco pressões fundamentais do sistema de cadeias globais, *outsourcing* (terceirização); proteção do meio ambiente; redução de resíduos; comunidades em desenvolvimento (acompanhar) e adoção de tecnologias avançadas (processo global irreversível).

Quadro 10: Qualidade – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

QUALIDADE		
Publicação/ano	Ideia (s) central (ais) – Foco do artigo	Resultados – (resumo principal)
Ketokivi and Schroeder (2004)	Práticas de fabricação: cooperação multifuncional; operações de manufaturas; e formações multifuncionais.	- Examinaram implantação e execução de boas práticas de fabricação, associadas a processo de TQM e gestão enxuta.
Francas and Minner (2009)	Capacidades e desempenho para indústria a produtos novos e remanufaturados na mesma planta fabril. Diferenças de demandas na rede de fabricação.	- Duas estruturas: rede integrada (IN) e outra descentralizada (DN); - Custos de investimentos e de capacidades de produção/impacto na configuração das redes de fornecimento.
Kuei, Madu and Lin (2011)	Cadeia de abastecimento global na gestão da qualidade (SCQM). Operações/abastecimento gestão da qualidade; Três variáveis: hierarquia das variáveis de projeto; das variáveis de sistemas; e métodos de resolução de problemas.	- Nove elementos: 1) <i>sourcing</i> ; 2) relações da cadeia de fornecimento; 3) desenvolvimento de produto; 4) o cumprimento da ordem; 5) fabricação; 6) distribuição; 7) envolvimento do cliente; 8) logística reversa e 9) web – plataformas; - Século XXI, precisa enfrentar os desafios globais; - Pressões em cadeias globais: <i>outsourcing</i> ; proteger o meio ambiente; reduzir resíduos; comunidades emergentes e tecnologias avançadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na ótica das estratégias de operações desenvolvidas por Francas and Minner (2009), evidencia-se um viés sobre capacidades e desempenho quando da fabricação de novos produtos que são produzidos em planta conjugada com produtos remanufaturados. Evidentemente, que existem diferentes demandas para cada produto na rede de fabricação, na configuração e no retorno de fornecimento. Esses autores identificaram duas estruturas de rede, uma rede integrada (IN), onde produção de manufaturas e remanufaturas são executadas em mesmas instalações de operações e em outra descentralizada (DN), onde o processo ocorre em instalações separadas. Como resultado das análises nas redes integradas, apontou-se a existência de compensações entre alterações de produção (processos e flexibilidades mais especializados em um mesmo mercado). Enquanto estruturas em áreas descentralizadas são mais úteis em ambientes de vários produtos, o mercado pode definir qual a estrutura mais adequada em função do ambiente e especialmente aquisição de recursos. Conclui-se que os custos de investimentos e as capacidades de produção têm forte impacto sobre a configuração das redes de fornecimento, levando a diferentes rentabilidades. Todos os recursos devem ser considerados nas operações, independentemente da forma de estrutura.

Na constatação teórica no Quadro 10, dos autores consultados, destaca-se a convergência de decisões de estratégias e operações que sofrem impactos diretos pelos processos de tecnologia e inovação em redes seja de forma física (dispersão geográfica) seja

pela *web* (virtual), onde controles e sistemas de qualidade devem ser observados como aspectos operacionais fundamentais quando do processo de fabricação. Evidentemente que cada país penetrado e cada setor têm suas próprias características na cadeia de valor pertencente. Líderes das empresas globais devem observar que existem questões estratégicas no nível da planta e na cadeia de valor que sofrem pressões internas e/ou externas e a tomada de decisão deve ser vista para longo prazo. Isso poderá suscitar a esses executivos, moldar, avaliar e reavaliar estratégias de desenvolvimento em (SCQ) *supply chain quality*. Também as pressões averiguadas pelos autores para as cadeias globais são temas de ordem mais ampla que processos e tarefas de programas de qualidade. Acentuam, igualmente, a responsabilidade das empresas em suas operações internacionais no que tange a aspectos que são preocupação não somente de países penetrados mais do interesse global da humanidade.

2.4.2.6 Inovação

Salienta-se, no quadro 11, que nos estudos investigados sobre tecnologia e inovação, em decisões de estratégias de operações internacionais, existe um grande sombreamento de conceitos e pesquisas similares. Percebe-se nos processos de tecnologia a presença constante da busca pelas inovações, especialmente para as questões relacionadas aos sistemas de TI, e em redes virtuais, como demonstrados na área de Tecnologia citada anteriormente.

Em termos de inovações, os estudos ligados à China vêm apresentando várias teorias sobre sistemas de manufaturas como, por exemplo, o modelo *Shanzai*, caracterizado por Zhu e Shi (2010) que mostra um modelo familiar de empresa de pequeno porte, no segmento de telefonia móvel, atuando diretamente nas redes de produção internacional. Tem como ponto central do seu processo a localização em pequenos espaços físicos (edifícios de vários andares com pequenas salas), formado por poucas pessoas em processos produtivos semiartesaniais de fabricação. Os autores descrevem que o sistema *Shanzai*, não recebe apoio governamental, especialmente na área de marketing, quanto a marcas, por exemplo, mas tal ação poderia gerar maior valor agregado aos produtos *Shanzai*. Também existe certa falta de habilidades na rede para perceber novas tecnologias e que o sistema poderá trazer maiores valores para a cadeia global do segmento se for integrado para potenciais inovações tecnológicas.

Quadro 11: Inovação – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

INOVAÇÃO		
Publicações/ano	Ideia (s) Central(ais) – Foco do artigo	Resultado – (resumo principal)
Vecchi and Brennan (2009)	Diferenças culturais e profissionais são avaliadas no trabalho. Diferentes culturas entre países, culturas organizacionais e a cultura nacional para inovação global.	- Quatro: a) distância poder na organização; b) individualismo, relação indivíduo e grupo; c) masculinidade e feminilidade e d) aversão à incerteza e confiança no futuro; - <i>Framework</i> inovação no estrangeiro, ao desempenho global da inovação.
Dunning and Lundan (2009)	Padrões de internacionalização das empresas em atividades de inovação e na geração de conhecimento e terceirização de atividades em multinacionais; Três evidências: dependência permanente das empresas do país como base para inovação.	- Internacionalização: atividades inovadoras de multinacionais têm ficado aquém das atividades produtivas - Rede interna das multinacionais, mais autonomia na criação de atividades; - Atividades inovadoras das multinacionais dispersas geograficamente; - P&D na internacionalização de multinacionais, direcionado a países tradicionais, com crescimento para economias emergentes. - Inovação empresarial ainda repousa com base em investimentos públicos.
Zhu and Shi (2010)	Inovação na indústria chinesa de telefonia móvel com uso de tecnologia de ponta. Inovação de pequenas empresas, cada vez mais competitivo em diversas redes globais. <i>Shanzai</i> - inovação em tecnologia, fenômeno global em rede especializada.	- O governo chinês poderia facilitar processos de marketing; - Observaram que, com as novas tecnologias – existem incertezas para o sistema <i>Shanzhai</i> , novos produtos que aumentam em termos globais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dunning e Lundan (2009) e Vecchi and Brennan (2009) investigaram a inovação na internacionalização sob dois pontos de vista. Os primeiros autores, sob padrões de internacionalização de multinacionais em atividades de inovação na geração de conhecimento e na terceirização de atividades, centram suas ideias na dependência que as empresas têm do país como base para inovação. As mudanças estruturais são realizadas para darem maior autonomia às filiais e, ao mesmo tempo, existe uma crescente atividade transfronteiriça em um grupo de países de acolhimento não tradicionais. Vecchi e Brennan (2009) olham a inovação relacionada com a cultura do país, analisando diferenças culturais entre nações, culturas organizacionais e a importância da cultura nacional para explicar a inovação no contexto global.

Os dois estudos têm na essência investigativa um ponto de convergência que se baseia nas questões de como a nação acolhedora interage com a empresa multinacional, quanto à geração de conhecimento, ao desenvolvimento da inovação e como se dá a

apropriação das novas ideias, além de os estudos reconhecerem a importância do governo nas políticas sobre geração de ciência e tecnologia.

Para Dunning e Lundan (2009), fica evidenciado que o conhecimento desenvolvido no exterior, especialmente as inovações, está conectado a atividades em parceria entre multinacional e setores ligados à ciência e à tecnologia, e ainda, processo de P & D na internacionalização merecem maiores discussões sobre apropriações.

Como conclusão principal, Vecchi e Brennan (2009) deixam um *framework* com indicadores de inovação em empresas de manufatura com plantas fabris no estrangeiro, analisando o desempenho global da inovação, o uso da tecnologia, o uso de ERP (*enterprise resource planning*), P & D, processos de equipamentos, coordenação de projetos entre outros.

2.4.2.7 Performance/desempenho

Esse importante fator, também estudado na literatura (WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985. SHI; GREGORY, 1998), no que tange às decisões de estratégias de operações internacionais carece de maiores aprofundamentos do ponto vista qualitativo, pois questões de desempenho são determinantes para planejamentos que a organização venha a estabelecer em termos de negócios internacionais de longo prazo e a conseqüentemente instalação de filiais com operações internacionalizadas.

Os estudos de Rho, Park e Yu (2001) verificaram as relações e coerências entre estratégias e práticas de produção para alcançar melhores desempenhos na organização, analisando capacidades em ambientes competitivos. Suas pesquisas focalizaram um comparativo entre Estados Unidos, Coreia e Japão e ateu-se particularmente a questões de custos, qualidade, flexibilidade, entrega ao cliente e serviços em suas comparações. Esses autores concluíram que existem características específicas de sistema de manufaturas com práticas de estratégias de produção internacional. Averiguaram inconsistência nessas estratégias e práticas de produção, do mesmo modo com as variáveis, qualidade e flexibilidade, demonstraram maior desempenho ao negócio de empresas nos Estados Unidos e na Coreia do que no Japão.

Liao, Marsillac, Johnson e Liao (2010) averiguaram adaptações que acontecem nas cadeias globais de *supply chain* no segmento de montadoras de automóveis, com base em redes de fornecimento, integrações e parcerias com indústrias na China. Avaliaram questões

de estratégias globais de localização, desempenho de logística, do desempenho de custos e da produção principalmente. Para os autores, as empresas montadoras instaladas na China têm uma significativa integração com fornecedores implicando em mais benefícios para a rede de produção em diversos processos ao longo da cadeia. O desempenho também sofre influências por questões de regulamentos e de restrições governamentais daquele país com impactos nas redes de fornecedores, apesar da garantia de níveis de produção ofertadas.

O desempenho do mercado Chinês, para redes globais de empresas, fica definido por três estágios significativos constatados no estudo de Liao, Marsillac, Johnson e Liao (2010). As empresas têm facilidades em estabelecer relacionamentos com fornecedores locais e aglomerados econômicos que surgem para apoiar os negócios com aquele país e fornecedores de componentes de automóveis, que passaram também suas bases produtivas para o território da China.

No quadro 12, Barcelos e Cyrino (2010) investigaram o desempenho nas operações internacionais sob a perspectiva do grau de internacionalização e variáveis de desempenho, entre empresas do Brasil, com foco às questões sobre o desempenho financeiro, operacional e eficácia global. Concluíram, entre outras questões, que empresas mais internacionalizadas tiveram pior desempenho em suas operações em relação às operações domésticas. Entre as organizações analisadas, algumas obtiveram resultados mais baixos nas suas operações internacionais do que as domésticas por causa de atividades internacionais cometidas a mais do que corporações com melhores desempenhos em operações internacionais. Os autores definiram como etapas de desempenho para os pesquisados, quais sejam: etapa 1 – baixo grau de internacionalização, etapa 2 – médio grau e, etapa 3 – elevado grau de internacionalização. De posse dessa análise quanto ao grau de internacionalização, os melhores desempenhos em operações internacionais ficaram ligados às operações domésticas em receitas com ativos, funcionários, mercados dispersos e atividades em cadeia.

Quadro 12: Performance/desempenho – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

PERFORMANCE/DESEMPENHO		
Publicação/ano	Ideia (s) Central(ais) – Foco do artigo	Resultado – (resumo principal)
Rho, Park and Yu (2001)	Desenvolvem-se nos, USA, Coreia e Japão. Estratégias de produção/operações para desempenho nas organizações; Parâmetros de capacidades de produção e ambientes competitivos.	- Analisadas práticas e estratégias de fabricação – custos, qualidade, flexibilidade, entrega ao cliente de serviços; - Inconsistência estratégias/práticas de produção; - Variáveis qualidade e flexibilidade mais significativas nos Estados Unidos e Coreia.
Liao, Marsillac, Johnson e Liao (2010)	Adaptações nas cadeias globais de <i>supply chain</i> , em montadoras; Planejamento de redes de fornecimento, integração na indústria chinesa. Estratégias globais de localização, logística e custos.	- Montadoras instaladas na China, integradas com fornecedoras; - Empresas na China, com novos regulamentos/restrições governamentais/ empresas fornecedoras, garantidas às expectativas de produção.
Barcellos and Cyrino (2010)	Operações e grau de internacionalização de 73 companhias brasileiras; Relação positiva entre variáveis, grau de internacionalização e desempenho das empresas.	- Empresas mais internacionalizadas tiveram pior desempenho financeiro em suas operações internacionais em relação às operações domésticas; - Resultados baixos nas operações internacionais em contraponto às operações domésticas. -Três etapas: baixo grau de internacionalização; médio e elevado; - Resultados em relação a operações domésticas em: receitas, ativos, funcionários, mercados dispersos e atividades na cadeia.
Wee, Peng and Wee (2010)	Terceirização em multinacionais de Taiwan, na gestão de suprimentos “fornecedores” e fatores críticos de sucessos; Pesquisadas 203 empresas, quais sejam: 50 eletroeletrônicos; 31 semicondutores; 28 automecânicas; 27 eletrônicos; 19 computadores; 10 plásticos químicos; 8 máquinas e 30 de outros segmentos.	- Indústrias utilizam diferentes estratégias de <i>outsourcing</i> , não há padrões. - Setor eletroeletrônico, mecânico e computadores - 100 % de <i>outsourcing</i> . - Empresas 100% <i>outsourcing</i> na gestão de fornecedores têm melhor capacidade de fornecimento. - Perspectivas globais de sistema de gestão de fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os estudos de Wee, Peng e Wee (2010), desenvolvidos em multinacionais de Taiwan, investigaram questões sobre *outsourcing* (terceirização) na gestão de suprimentos (fornecedores), investigando fatores críticos de sucesso decorrentes de diferentes estratégias em operações. Foram pesquisadas 203 empresas de diferentes segmentos econômicos, com resultados significativos no setor eletroeletrônico, mecânico e comunicação em computadores (100% de adotantes de *outsourcing*), portanto setores econômicos diversos têm diversificadas estratégias de *outsourcing* (100% dos investigados). Encontraram-se evidências de que organizações com 100% *outsourcing* na gestão de rede de provedores apresentam melhores capacidades de fornecimento e suas informações gerenciais têm orientação para melhores relações com provedores de forma intensificada; as estratégias na gestão de fornecedores, por isso, devem ser direcionadas para um sistema global de abastecimento, com foco para melhores desempenhos.

2.4.2.8 Desenvolvimento organizacional

Percebe-se na literatura investigada que as questões de desenvolvimento organizacional e performance/desempenho em decisões de estratégias de operações, das empresas multinacionais, buscam resultados sustentáveis em suas operações internacionais, por meio da melhor gestão da cadeia de fornecimento. Essa constatação se deve ao fato de que indicadores de desempenho para melhores níveis (significância mais alta), necessitam de conjugação de atividades e de decisões com a estrutura da organização de forma integrada (todos os níveis – setores/áreas/unidades).

Na área de desenvolvimento organizacional, analisa-se como a produção mundial vem alterando as configurações das empresas (setores/áreas/pessoas), desde seus papéis nas redes globais, nas suas capacidades, investimentos e, ainda, compreendendo como podem ser as fontes de estratégias internas e externas nas relações entre subsidiárias e a matriz, conforme demonstra o quadro 13.

Quadro 13: Desenvolvimento Organizacional – Tipos/áreas/decisão de estratégias/operações – conceitos teóricos

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL		
Publicação/ano	Ideia (s) Central(ais) – Foco do artigo	Resultados – (resumo principal)
Abdi (2010)	Diversificação do organizacional internacional com desempenho, sob: <i>benchmark</i> , efeitos dos graus de internacionalização e mudanças de desempenho, provocados por expansões internacionais.	- Três estágios: baixo e alto grau de internacionalização; e, máximo de grau de internacionalização, com desempenho positivo, custos incrementais de coordenação ultrapassam benefícios; - Internacionalização e desempenho organizacional com amadurecimento; - Internacionalização com rotinas de processo e conhecimento experimental desenvolvido.
Golini e Kalchschmidt (2010)	Discussões à concorrência internacional. Novos investimentos na cadeia de abastecimento. Estratégias de <i>global sourcing</i> na gestão. Pesquisadas 711 empresas em 23 países.	- Existência de <i>outsourcing</i> sobre o desempenho de inventários. - Relações complexas nas decisões sobre <i>global sourcing</i> e desempenho. - Decisões de <i>global sourcing</i> não devem ser tomadas, sem um entendimento das implicações geradas pela adoção da estratégia.
Christopher, Mena, Khan e Yurt (2011)	Riscos da cadeia de suprimentos: risco de processo; controle de risco; riscos de demanda, fornecimento, ambiente, e o risco <i>global sourcing</i> .	- Benefícios do <i>global sourcing</i> : redução de custos; maior acesso a novas tecnologias; acesso a mercados emergentes; qualidade; velocidade e flexibilidade; disponibilidade de recursos; concorrência de fornecedor nacional; melhoria de ambientes políticos e regulatórios; - Riscos de <i>global sourcing</i> : redução de lucro líquido de <i>global sourcing</i> ; interrupção de fornecimento; maiores prazos de entrega e maior trabalho com estoque de segurança; aumento de transporte; perda de <i>know-how</i> ; incerteza no fornecimento de longo prazo; instabilidade de política e possíveis atividades terroristas; flutuações nas taxas de câmbio; dificuldades de relações funcionais e de localização; responsabilidade social; e aumento de regras e regulamentos; - Quatro estratégias <i>global sourcing</i> : re-engenharia, colaboração, agilidade; e cultura para gestão de risco; - Oportunidades para minimizarem riscos e obterem mais benefícios com <i>global sourcing</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor

Abdi (2010), Golini e Kalchschmidt (2010) e Christopher, Mena, Khan e Yurt (2011) focaram suas pesquisas em diversificação, concorrência e riscos organizacionais internacionais. Para Abdi (2010), questões de desempenho da organização multinacional têm-se sob três aspectos, de *benchmark*, efeitos do grau de internacionalização e mudanças e desempenho que ocasionam expansões internacionais. Esse autor concluiu que, em função de ser alto ou baixo o grau de internacionalização da empresa, ela poderá suportar melhores performances em economias de escala, em relação a conhecimento do mercado estrangeiro, custos incrementais com coordenação e responsabilidade sobre novos produtos ainda que o processo de internacionalização envolva rotinas de processo de conhecimento da estrutura organizacional como um todo.

Preocupados com as questões de concorrência internacional, Golini e Kalchschmidt (2010) analisaram como novos investimentos na cadeia de abastecimento podem melhorar relações com fornecedores, concluindo especialmente que existem evidências de que as decisões sobre *global sourcing* e desempenho são complexas para empresas no estrangeiro. Ao mesmo tempo, do ponto de vista gerencial, há necessidades de que multinacionais cuidem das compras internacionais, com investimentos apropriados e alinhados com a cadeia global e amenizando possíveis transtornos com *global sourcing*.

Finalizando, Christopher, Mena, Khan e Yurt (2011) analisaram riscos de processo, controle de riscos, riscos de demanda, riscos de fornecimento, riscos de ambiente e riscos em operações de *global sourcing*, constatando principalmente que *global sourcing* pode reduzir custos, trazer acesso a novas tecnologias, a melhores índices de qualidade, proporcionar maior velocidade e flexibilidade na rede, agregar melhoria em ambientes políticos e regulatórios de mercados entre outros benefícios. Em contrapartida, *global sourcing* pode reduzir lucro líquido global, aumentar custos, interromper fornecimentos, trazer problemas de qualidade em produtos e processos, perder *know-how*, propiciar incertezas no fornecimento de longo prazo, instabilidade política entre outras desvantagens.

Assim os autores, no quadro 13, apresentam quatro estratégias genéricas para uso de *global sourcing* em redes globais, na gestão de riscos, reengenharia, colaboração, agilidade e uma cultura na multinacional voltada para gestão do risco.

Com essa panorâmica apresentada nos quadros anteriores, percebe-se a existência de uma ampla e diversa classificação das decisões de estratégias de operações internacionais que será analisada nos casos empíricos, especialmente em seus conceitos e práticas por

multinacionais do agronegócio, em cadeias de *commodities*, uma vez que tal segmento econômico, ainda se apresenta pouco aproveitado pela literatura específica, particularmente em países emergentes como, por exemplo, no Brasil.

2.4.2.9 Competências em RH

As competências na área de recursos humanos, demonstradas no quadro 14, independentemente de outros recursos em estratégias de operações e em negócios internacionais, são as principais, uma vez que nada se realiza sem a função direta ou indireta desse recurso, constantemente discutido pela teoria na área da administração.

Quadro 14: Competências RH – Tipos/áreas de decisão de estratégias de operações – conceitos teóricos

COMPETÊNCIAS RH		
Publicação/ano	Ideia (s) Central (ais) – Foco do artigo	Resultados – (resumo principal)
Ketokivi and Schroeder (2004)	Potenciais estratégias de contingência estrutural e suas práticas. Práticas de fabricação; operações de manufaturas; formações multifuncionais.	- Disposições estruturais com desempenho operacional e financeiro. - Práticas de fabricação, associadas a processo de TQM e gestão enxuta.
Fleury, Fleury and Reis (2010)	Vantagens multinacionais de países emergentes, o internacionalização, vantagens/desvantagens comparativas entre países; Empresas brasileiras têm própria caminhada em internacionalização.	- Empresas brasileiras: recursos naturais (Petrobras,Vale); fornecedores de insumos (CSN, Gerdau, Votorantim); montadoras (Marcopolo, Embraer); produção/bens de consumo (Ambev, Friboi, etc.); fornecedores de componentes e equipamentos (Sabó, Weg); materiais de construção (Tigre, Duratex);Tecnologia da Informação (TI) (Stefani, Bematech); Serviços técnicos de engenharia (Odebrecht, Camargo Correa). - Características: multilatinas; a internacionalização por iniciativas próprias. - Ultrapassado questões culturais para os desafios e oportunidades. - Específico para as multinacionais brasileiras. - Inovação reativa, exploração de recursos naturais.
Dorrenbächer and Gammelgaard (2011)	Contribuições teóricas que delimitam o poder da subsidiária com a sede. Política de poder de barganha: recuperação de informação da sede e de negociação ou conflito na manipulação de processos. Discute sede/filial.	- Poder das subsidiárias em relação à sede, especialmente força. - Poder de barganha, desempenha papel específico na relação poder sistêmico, institucional e dependência de recursos. - Sede detém o poder, reduzindo a autonomia da subsidiária. - Para subsidiárias: recuperar informações da sede, e nas negociações de poder e resolução de conflitos.
Sekiguchi, Bebenroth and Li (2011)	Conhecimento em multinacionais na perspectiva de gestores de nível de diretoria, na relação expatriados com resultados da filial. Examinadas filiais de multinacionais na América do Norte, Europa e Ásia.	- Equipe liderada por expatriados varia o desempenho com o tamanho da filial. - Relações na interação do pessoal expatriado. - Pioneiro na relação características da gestão com desempenho de filias de multinacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dorrenbacher e Gammelgaard (2011) trouxeram contribuições teóricas sobre inovação, pesquisando as questões de poder em subsidiárias, especialmente na relação com a sede, verificando políticas na gestão de pessoas, poder de barganha, relações com o corpo gerencial, com base na recuperação da informação da sede e no aproveitamento das mesmas informações em negociações e/ou em conflitos no processo de fabricação. Ainda incrementaram sua investigação com avanços nas discussões de poder entre subsidiárias, tentando entender fontes de poder e de que forma afetam a relação entre sede e subsidiária.

Após alguns cruzamentos teóricos, concluíram que o poder da subsidiária interage com a barganha, desempenhando papel em forma de poder sistêmico, poder institucional e o poder na dependência de recursos. Esse três modelos, depois de analisados, levam a crer que a sede detém maior poder e autonomia que a subsidiária, podendo fechá-la e/ou vendê-la (subsidiária) a qualquer momento ou critério (relação unilateral). As políticas de barganha de poder são vitais para as subsidiárias manterem seus desempenhos, nos aspectos da recuperação de informações relevantes da sede e no aproveitamento do conhecimento sobre negociações de poder que resultem na resolução de conflitos.

A investigação de *Fleury, Fleury e Reis* (2010) verificou questões com multinacionais de países emergentes do ponto de vista do processo de internacionalização em vantagens e desvantagens comparativas entre os países. Direcionaram um destaque para as multinacionais brasileiras com uma trajetória peculiar no processo de internacionalização e operações internacionais, onde são combinadas notoriamente competências de gestão organizacionais e características daquele país. Enfatizaram, ainda, que empresas brasileiras tendem a ultrapassar questões culturais para aproveitarem oportunidades, alterando competências organizacionais em gestão de pessoas, apesar da existência de falhas que priorizam processos em detrimento de relações interpessoais.

Dentro da questão de recursos humanos, existe um estudo sobre estratégia de contingência estrutural e suas práticas, realizado por *Ketokivi e Schroeder* (2004), tendo como centro a teoria comportamental e as questões de desempenho como variável dependente. Os autores avaliaram questões sobre as práticas de fabricação tais como cooperação multifuncional (departamentos e setores que coordenam esforços dos indivíduos dentro da fábrica), operações de manufaturas (quanto ao grau de eliminação de desperdícios e gestão de estoques mínimos), programas de treinamentos (grau de treinamento para funcionários de chão de fábrica para realizarem tarefas multifuncionais operacionais), fornecimento de longo prazo nas relações na cadeia (nível em que a planta fabril enfatiza desenvolvimento e

respectivos mecanismos que envolvem comunicação com seus fornecedores ao invés de concentrarem-se em relações com a concorrência), e *design* da manufatura (graus de projetos de produtos da fábrica).

O trabalho de *Ketokivi e Schroeder* (2004), de grande abrangência, inclusive nas áreas de rede de fornecimento e nas questões de qualidade, inter-relacionadas com as questões de gestão de pessoas e desempenhos de operações, conclui em termos gerais que certas práticas de disposições estruturais apresentam baixa relação direta com o desempenho operacional e financeiro das redes. Os autores acrescentam que a adoção de boas práticas de comportamentos (incluindo gerencial) na fabricação está associada a processos de qualidade e à gestão enxuta que podem gerar resultados significativos no processo de fabricação.

Na teoria sobre operações e competências na gestão de recursos humanos, destaca-se o trabalho de *Sekiguchi, Bebenroth e Li* (2011) sobre os impactos pessoais de expatriados (gestores de primeiro escalão de multinacionais) a cargos de diretoria de equipes de operações de multinacionais com filiais no Japão. Foi avaliada a relação entre a idade das filiais e a gestão de expatriado e/ou gestores locais com o desempenho da planta de fabricação. Marca-se, como principais resultados, que existe relação entre equipes lideradas por expatriados da sede em filiais de produção e gestores locais.

A gestão de recursos humanos em operações internacionais tem forte aproximação entre questões ligadas ao desempenho da planta de produção com sede com subsidiária (políticas, comunicação, impactos de fatores socioculturais); plantas instaladas em países de economias tradicionais, com economias de países emergentes e impactos quanto ao modelo de gestão ser ligado ao modelo da sede (matriz, país de origem) ou por modelo nativo no país estrangeiro penetrado.

2.5 Relações e reflexões teóricas entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais

Apresentam-se, no quadro 15, reflexões que relacionam alguns conceitos teóricos sobre estratégias de internacionalização com estratégias de decisões de operações internacionais apresentadas nos itens anteriores. Demonstraram-se relações entre as teorias e identificando categorias e unidades comuns de análises, além de aspectos de convergência, divergência e/ou complementaridades. Tais reflexões serão a base para o estudo empírico que

foi desenvolvido na cadeia da soja brasileira, que será apresentado oportunamente, sobre duas empresas multinacionais de *commodities*.

Como critério, partiu-se dos estudos seminais sobre estratégias de internacionalização de Hymer (1960) e Vernon (1966). Por considerar-se que o foco dado pelos autores sobre ativos no estrangeiro, padrões de comércio internacional, investimento direto no estrangeiro (IED) e influência do ciclo de vida de produtos na internacionalização das empresas, respectivamente, são geradores das principais correntes e discussões teóricas nos últimos 40 anos sobre a temática.

Cabe salientar que o quadro teórico que segue terá base nos conceitos principais sobre configuração e coordenação, quanto à dispersão multidoméstica ou global, em estratégias de internacionalização estabelecidas por Shi e Gregory (1998, p. 202-203). Para esses autores, a Dispersão Multidoméstica (1) é aquela orientada por sistemas de produção com características adaptadas - personalizadas ao mercado local para proporcionarem maior ou menor autonomia às subsidiárias (plantas fabris). Com isso, a coordenação na rede é fraca e as fábricas são independentes, e geograficamente localizadas próximas aos mercados-alvos.

Sobre a Dispersão Global (2), consiste naquela que se apresenta com estratégias orientadas para integração e coordenação em redes, desenvolve interdependência a partir de quaisquer estruturas dinâmicas que são projetadas ou em mecanismos operacionais. Envolve coordenação e gerenciamento próximo (de perto) onde *design* de produto e desenvolvimento da produção é disperso em relação a integrações (SHI; GREGORY, 1998, p. 202-203).

O quadro 15, que segue, apresenta a evolução das teorias sobre estratégias de internacionalização de empresas e respectivas estratégias de decisões de operações internacionais, em economias tradicionais e/ou emergentes, essas últimas, com foco acentuado na literatura mais recente, produzida a partir dos anos 2000.

Para facilitar a sua leitura do quadro 15, estabeleceram-se como base, a partir da literatura investigada, algumas “correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas multinacionais” (CTIM). Tais correntes foram destacadas como: (BG) - Bartlet e Goshal (1992-2000); (F) – Ferdows (1997) – *Offshore, Source, Server, Contributor, Outpost e Lead*; (RV) – Rugman e Verbecke (2001); (DLa) – Dunning e Lundan (2008); (DLb) – Dunning e Lundan (2009); (CC) – Cuervo-Cazurra (2010); (FFR) – Fleury, Fleury e Reis (2010); (FF) – Fleury e Fleury (2011).

Detalha-se ainda que, cada uma das correntes estudadas pelos autores citados, trouxe uma conceituação do entendimento do que “caracteriza uma empresa que transcende suas fronteiras geográficas” para expandir negócios e/ou operações. Bartlet e Goshal – 1992-2000 (BG), por exemplo, classificaram essas empresas como multinacionais (M), empresas globais (EGL), internacionais (I) e transnacionais (T); Ferdows - 1997 (F) desenvolveu sua própria classificação já citada; para Rugman e Verbeke – 2001 (RV), conceituaram (M); Dunning e Lundan – 2008-2009 (DL a,b), em 2008 trabalharam com o conceito de (M) e (T) e em 2009, (M); Cuervo – Cazurra – 2010 (CC), considerou (M); finalizando para Fleury, Fleury e Reis (FFR), 2010 e (FF), 2011, foram considerados multinacionais brasileiras (MBR). Essa simbologia é importante para entendimento e leitura do quadro 15.

Quadro 15: Relações teóricas entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais.

		Estratégias de Internacionalização								
Decisões de Estratégias Operações Internacionais	Análises teóricas: Convergências/Divergências		Correntes Teóricas sobre Internacionalização Empresas Multinacionais (CTIM)							
	(1)	(2)	BG	F	RV	DLa	DLb	CC	FFR	FF
Localização L	- Estratégia devido à cultura e à economia. - Recursos de produção e matérias-primas. - Autonomia como quesitos de autoridade e poder entre sede/subsidiária. - Fusões e aquisições em planejamento de longo prazo entre sede/subsidiária.	- Facilidades de localização como infraestrutura. Recursos naturais/mão de obra para o desenvolvimento de capacidades. - Configuração/coordenação de redes, aspectos estratégicos de produção.	L	L L	L L		L	L L	L	L
Capacidades C	- Capacidades de vantagens competitivas, e configurações e/ou fusões de empresas. - Estratégia de operações e recursos de produção/redução de custos sociais e psicológicos. - Avaliação da cultura nacional, investimentos em economias emergentes.	- Instalações bem localizadas melhoram condições de acesso a recursos de produção ao desenvolvimento de novas competências. - Combinação de elementos estruturais e de infraestrutura pela organização, permite racionalização de processos, atividades de operações.	C	C C C	C	C		C	C	C
Redes de Fornecimento RF	- Redes de fornecimento integradas, geram crescimento de mercados, salários, mão de obra, transportes e outros. - Estratégias e operações bem definidas, além de resultados de longo prazo.	- Questões sobre responsividade nas cadeias de fornecimento para novas competências. - Redes de fornecimento com agentes ágeis e flexíveis, geram valores verticais ao longo da cadeia.		RF RF						
Tecnologia	- Capacidades tecnológicas inter-	- Capacidades tecnológicas integradas	T	T						

T	relacionadas facilitam integrações mundiais. - Tecnologias e capacidades definem estratégias para recursos de produção de outras organizações. - Permite autonomia de produção, por meio de redes virtuais de empresas parceiras.	apresentam redes globais mais eficientes. - Alianças estratégicas internacionais surgem em função de maior tecnologia. - Organizações virtuais, facilitam recursos e integração para competências. - Redes globais/alianças estratégicas dispersas em função de planejamento estratégico.		T						
Qualidade Q	- Nas cadeias globais, aspectos multidomésticos à qualidade e <i>outsourcing</i> (terceirização), questões ambientais, provocados pela fabricação.	- Capacidades na coordenação da cadeia de valor sofrem pressões de sistemas de qualidade.								
Inovação I	- Padrões de internacionalização, gerando conhecimento e procedimentos de terceirização com maior precisão de decisão.	- Inovação em multinacionais, em desempenhos globais em cadeias de fornecimento; índices de inovação gerados; tecnologia; coordenação na rede, melhorando aquisição de recursos e de competências.	I	I		I	I			
Competências RH	- Multinacionais na terceirização de atividades. - Operações internacionais e o desempenho de produção entre sede e subsidiária. - Teorias comportamentais: cooperação multifuncional; operações/manufatura; treinamento para fábrica; fornecimento da gestão e <i>design</i> planejados.	- Impactos entre os modelos de gestão de economias tradicionais na internacionalização de empresas e nações emergentes. - A internacionalização gera vantagens e desvantagens comparativas entre países.		RH						
Performance Desempenho P	- Adaptações de cadeias globais em redes de fornecimento, integradas e em parceria, para benefícios à cadeia como um todo permitindo estratégia de recursos.	- Estratégias de produção ao desempenho da organização em capacidades competitivas. - Estratégias de gestão de fornecedores para sistemas globais de fornecimento, com ações gerenciais de coordenação.	P			P				
Desenvolvimento Organizacional DO	- <i>Benchmark</i> ; da internacionalização; mudanças em expansões internacionais; desempenhos em economias de escala, coordenação sobre produtos/processos, integração em unidades de países diferentes.	- <i>Global sourcing</i> , é complexo, por fatores de concorrência global. - Compras redes internacionais com riscos de processo, controles, demanda, fornecimento, ambiente e operações de <i>global sourcing</i> .	DO				DO			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando-se no quadro 15 as colunas à esquerda, identificam-se as áreas das categorias de decisões de estratégias de operações internacionais, conforme demonstrado anteriormente. Especialmente nas colunas (1) e (2), apresenta-se uma síntese das teorias analisadas, já com itens de convergência e de divergências com os conceitos de dispersão doméstica e global estabelecidos por Shi e Gregory (1998, p. 202-203). Nas colunas à direita do quadro 15, foram relacionadas algumas correntes teóricas sobre estratégias de internacionalização, com foco para empresas multinacionais, sendo que as considerações conceituais de Shi e Gregory (1998) foram contempladas quando das análises com as decisões de estratégias de operações internacionais, por isso essa base teórica não está explicitada nas colunas à direita do referido quadro.

Dessa forma, são feitas, a seguir, algumas análises no cruzamento que relaciona as decisões de estratégias de operações internacionais (colunas à esquerda) com informações teóricas e empíricas fornecidas pela literatura nas décadas de 1980, 1990 e 2000, analisadas neste estudo de tese de forma direta conforme seus objetivos propostos. Relembrando, a presente tese tem o objetivo geral “analisar a relação entre as estratégias de internacionalização e as decisões de estratégias de operações internacionais” e especificamente, “analisar as características dos tipos das categorias de decisão das estratégias de operações internacionais”.

Essas relações estão marcadas no quadro 15, pela letra correspondente de cada área de estratégia de operações (L, C, RF, T, Q, I, RH, P, DO) com as ênfases teóricas (autores analisados) sobre estratégia de internacionalização (colunas à direita).

Bartlet e Goshal (BG) (1992-2000) indicaram que as empresas multinacionais visam a oportunidades de localização, especialmente para explorarem peculiaridades locais que agreguem valor aos processos de produção regional (L) com o objetivo de desenvolver e manter o conhecimento que é gerado na localidade por ocasião do desenvolvimento da fábrica (T) e (I). Quando se referem às empresas globais, acreditam que existe a transferência pela matriz de estratégias para as subsidiárias, mesmo que o conhecimento seja mantido na sede, o que provoca um desenvolvimento da organização no sentido de desenvolver estratégias corporativas e a própria estrutura organizacional (DO). Ainda, existe desenvolvimento de vantagens competitivas para a empresa em função de custos em virtude de economias de escala, seu foco central. Para as empresas internacionais (regionais), classificadas pelos autores, existe uma ênfase para competências que são adaptadas na matriz e o conhecimento

desenvolvido por esse modelo (P) é transferido para todas as suas unidades no exterior de forma harmonizada (C).

O modelo de Ferdows (F) (1997), já investigado por outros trabalhos (MEIJBOOM; VOS, 2004; VEREECKE; DIERDONK, 2002; MARITAN; BRUSH; KARNANI, 2004), classifica as empresas multinacionais em seis modelos, *offshore*, *source*, *server*, *contributor*, *outpost* e *lead*. Para o autor, o modelo *offshore* envolve-se com fatores de localização para produzir, na planta fabril (L), itens de baixos custos para exportação a diferentes locais do mundo, retendo principalmente na planta processo e engenharias. No modelo *source*, existe a seleção de fornecedores, via planejamento de produção, e sua logística é voltada para custos de produção. A infraestrutura da planta é desenvolvida e a mão de obra deve ser qualificada e disponível, assim como as questões de recursos humanos (RH) devem ser observadas pelos gestores para seu êxito na produção. O tipo de planta fabril *server* apresenta operações específicas em mercados nacionais e regionais, buscando superar barreiras tarifárias e impostos; possui limitações para questões de localização e competências (L) e (C). A planta tipo *contributor* tem sua atuação em mercados nacionais específicos (segmentos), com um foco em engenharia de produto e processos (C), apresenta contribuições para novos processos e tecnologia com autonomia para fornecedores (T) e (RF). O formato *outpost* coleta informações de concorrentes, função central, estabelece inovações em laboratórios e pesquisas (I) e fatores de localização de clientes são observados com ênfase. Esse modelo funciona como apoio para modelos *offshore* e *server* e sua ênfase para inovações e localização em operações internacionais forma sua base de sustentabilidade de produção (L). O último modelo, descrito por Ferdows, fábrica *lead*, talvez a principal da classificação, desenvolve processos (C), produtos e tecnologias para a empresa como um todo (T) e (I), transforma conhecimento da matriz para projetos com fornecedores (parcerias), buscando contemplar questões de capacidade, rede de fornecimento e tecnologia ao longo de toda cadeia, especialmente no nível de coordenação (RF).

Empresas multinacionais, designação estabelecida por (RV) *Rugman e Verbecke* (2001), são constituídas por redes de operações diferenciadas e dispersas internacionalmente (L), com configurações e capacidades não controláveis por decisões hierárquicas sobre FDI. Utiliza-se de vantagens específicas, genéricas, analisando origens geográficas sobre as operações no país de origem e as operações do país penetrado e redes de empresas em relação ao conhecimento e à localização (C) e (L).

Nos dois artigos observados de (DLa) e (DLb) Dunning e Lundan (2008; 2009), as multinacionais – ou também denominadas transnacionais no primeiro estudo – são dedicadas ao IED ou ao controle de atividades no estrangeiro com o objetivo de que suas operações internacionais (C), gerem valor agregado em mais de um país de atuação. Aspectos e inovação e P &D sofrem com influências de governos, políticas de internacionalização ligadas ao processo de inovação (I) e também questões de *expertise* em diversas atividades de operações em setores econômicos diferentes (P). No texto teórico de 2009, os autores, relacionam três evidências centrais quanto a operações internacionais, a internacionalização das atividades de inovação, que fica aquém de suas atividades produtivas (I). Na rede interna de empresas multinacionais, existe um aumento na autonomia das filiais para desenvolver conhecimento e criar atividades que afetem a organização (DO) como um todo; o surgimento de novos atores em redes globais, atividades de inovação da empresa multinacional vão tornando-a geograficamente dispersa (L).

Na análise teórica de (CC) Cuervo-Cazurra (2010), as multinacionais são empresas de grande porte, presentes em diferentes lugares do mundo, com atividades econômicas e competitivas além de suas fronteiras (L) geográficas e possuem diversas operações com valor agregado no exterior que marcam suas operações e processo de fabricação como diferenciadas de outras empresas (C).

Considerando-se as ênfases teóricas sobre internacionalização de empresas multinacionais brasileiras de (FFR) Fleury, Fleury e Reis (2010), quanto às atividades voltadas ao mercado global, exploram especialmente recursos naturais (parece ser o perfil de multinacionais do Brasil). Os autores, inclusive, apresentam uma lista dessas empresas em suas potencialidades de tamanho, volume, setor de atuação. Segundo eles, as empresas buscam as decisões de suas estratégias de maneira independente, sem quaisquer tipos de incentivos (bancos, governo, por exemplo), apresentam-se com configuração global (L) e uma estrutura de operações especificamente voltadas para economias emergentes com uma marcante peculiaridade de gestão (C).

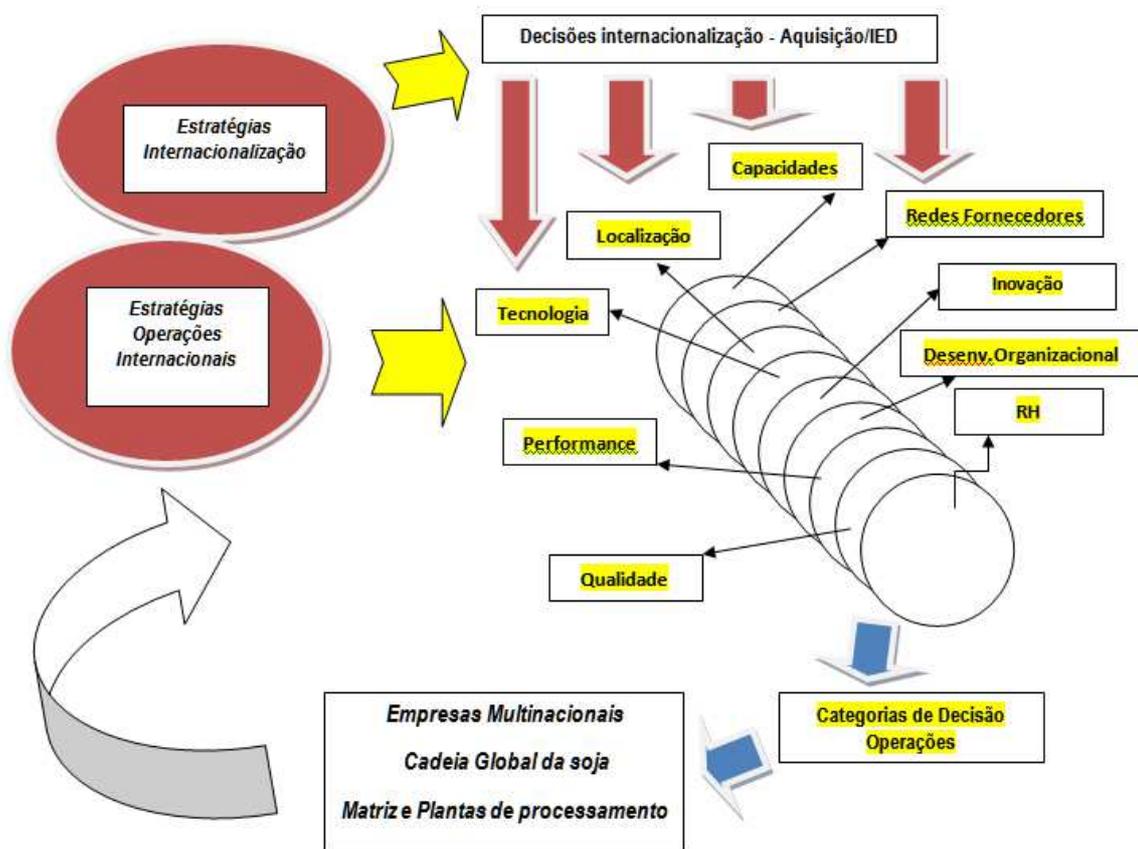
Finaliza-se a análise de cruzamentos teóricos do quadro 15, com (FF) Fleury e Fleury (2011), apontando que as empresas multinacionais são conceituadas pelas organizações em redes de operações dispersas geograficamente pelo planeta (L), com configuração de competências e estratégias de internacionalizações envolvidas em FDI (C).

O quadro 15 terá os seus resultados utilizados na análise desenvolvidos em função dos objetivos propostos para esse estudo de tese, já citados e pelas análises empíricas que são apresentadas no capítulo seguinte.

3 FRAMEWORK PROPOSTO

Apresentam-se, a seguir, a figura 2, com a estrutura do *framework* proposto para a presente tese, tomando-se como base os conceitos teóricos revisados nos itens anteriores. As marcações pelas setas finas em cor preta indicam as interpelações a serem pesquisadas nas relações entre as estratégias de internacionalização e de operações internacionais na cadeia global de soja.

Figura 2: *Framework* proposto para este estudo



Fonte: Elaborada pelo autor, baseado no modelo de Shi e Gregory (1998).

A partir da figura 2, observa-se o uso de correntes teóricas sobre internacionalização de empresas, quanto à coordenação e configuração em redes de produção internacional, globais ou mult-domésticas, que serão relacionadas com operações internacionais e respectivas categorias de decisões de estratégias de operações internacionais, cuja sua complementaridade dar-se-á por meio de práticas empíricas nas empresas multinacionais do agronegócio e em cadeias globais de *commodities*.

No detalhamento do *framework*, figura 2, iniciou-se pelas análises das correntes teóricas sobre as estratégias de internacionalização e estratégias de operações internacionais, em suas conceituações e principais teorias desenvolvidas na literatura. Busca-se primeiramente considerar as estratégias de internacionalização, no aspecto histórico das teorias e ensaios teóricos seminais, para convergir com teorias de operações internacionais. Após se estabelecerem constatações e convergências, parte-se para teorias e estudos empíricos sobre decisões de internacionalização, aquisições e/ou investimento externo direto (IED), abarcando-se os principais estudos seminais e investigações que tenham convergências diretas ao foco do estudo, particularmente entre as estratégias.

Dentro das investigações analisadas, elencou-se um grupo de decisões encontradas na literatura e em estudos empíricos: capacidades, redes de fornecedores, qualidade, tecnologia, inovação, desenvolvimento organizacional, inovação, performance e recursos humanos e localização mostrados na figura 2, nos círculos à direita do *framework*. Essa categoria compõe os tipos de decisões de estratégias de operações, que foram observadas na cadeia global de *commodities*, em estudo empírico desenvolvido na cadeia da soja, particularmente em empresas multinacionais entre matriz e unidades de processamento da oleaginosa.

4 MÉTODO

Neste capítulo, apresenta-se a proposta metodológica para o presente estudo, composta por uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e com uso de “estudo de caso múltiplo”.

4.1 Tipo de pesquisa

O estudo fez uso da pesquisa qualitativa, que busca explicar as relações sociais em sua essência, o cotidiano, os fatos e as experiências dos atores sociais envolvidos. Segundo Creswell “a investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coletas e análise de dados” (CRESWELL, 2007, p. 184).

Pesquisas qualitativas apresentam aspectos para a melhor escolha de métodos e de teorias que envolvam o reconhecimento de diversas perspectivas para o estudo. Abrangem diferentes conhecimentos, acrescidos de uma variedade de abordagens metodológicas (FLICK, 2004, p. 20).

Flick (2009, p.21) justifica a utilização de pesquisas qualitativas tradicionalmente utilizadas na Psicologia, porém as Ciências Sociais e Naturais têm adotado a exatidão do modelo, tomando-o como princípios norteadores com a finalidade de: a) isolar claramente causas e efeitos; b) operacionalizar relações teóricas de forma adequada; c) medir fenômenos; e d) desenvolver planos de pesquisa que permitam a generalização das descobertas e formular leis gerais.

Segundo Denzin e Lincoln (1994 e 2000), as pesquisas qualitativas são multimétodos de abordagens interpretativistas, naturalistas, que enfatizam as qualidades dos processos e seus significados.

4.2 Questões de pesquisa

Questões de pesquisas bem definidas são importante passo ao processo de pesquisa, exigindo-se tempo e paciência suficientes para plena realização da tarefa (YIN, 2010 p.30-32).

Para Yin (2010), as questões de pesquisas devem ser concentradas em cinco tipos básicos: “Quem?”; “O quê?”; “Onde?”; “Como?” e “Por quê?”. Para o autor, as questões “O quê?”, “Como?” e “Por quê?” são indicadas em estudos de caso exploratórios, favorecendo outros levantamentos ou análises de dados em estudos econômicos e ainda para descrever incidência e prevalência de resultados.

Lembrando que a pergunta de pesquisa do presente estudo está definida: **Como as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais se relacionam com as decisões de estratégias de operações internacionais?** Serão tomadas como centro de estudo, portanto, as perguntas “O quê?”, “Como” e “Por quê?”, as quais deverão desencadear possíveis respostas aos objetivos específicos e geral do presente estudo de tese.

Assim, seguir-se-á *Creswell* (2010) o qual afirma que fatos relevantes devem ser considerados nas questões de pesquisa pelo pesquisador social, sobre estratégias de investigação, sob pena de frustrar resultados da investigação: a) identificar abordagem específica da investigação a ser abordada; b) necessidade de informações básicas sobre a estratégia de pesquisa, tais como a origem da disciplina, suas aplicações, e breve definição; c) discutir por que a estratégia de pesquisa é realmente o passo mais adequado antes do processo de pesquisa e d) identificar se as estratégias de pesquisa a serem empregadas conseguem satisfazer a modelagem das questões de pesquisa formuladas para o estudo, isto é, a forma de coleta de dados, os passos de análises de dados e o texto final.

4.3 Estudo de caso

Quanto aos procedimentos técnicos para realização do estudo, valeu-se da estratégia de “estudo de caso múltiplo”, por adequar-se às necessidades e atender aos objetivos propostos para a pesquisa. Especificamente, investigaram-se duas empresas multinacionais que atuam no segmento da soja, desde o processamento do “complexo soja” (grão, farelo e óleo) na planta fabril e junto aos executivos responsáveis pelas estratégias de

internacionalização dessas empresas no Brasil, para o setor de *commoditie*. Complementando a delimitação do tema, entrevistaram-se dois produtores rurais que fazem o plantio da oleaginosa no estado de Mato Grosso.

Yin (2010, p. 24) destaca a relevante contribuição do método para que os investigadores detenham a essência e as “características holísticas” da realidade. Esse foi o foco constante de preocupação no presente estudo no sentido de tentar entender como gestores da área de internacionalização e de operações internacionais percebem suas inter-relações e interdependência em termos de decisões de estratégias nas empresas multinacionais do agronegócio, bem como envolvimento de outros agentes na cadeia.

Flick (2009, p.135) diz que o estudo de caso busca a exata descrição e a reconstrução de um caso, com objetivo principal de identificar um caso significativo para a questão de pesquisa proposta e quais abordagens metodológicas são necessárias à sua reconstrução.

A partir do direcionamento teórico mencionado acima, a presente tese foi realizada com base em dois estudos de caso, o que caracteriza projeto de pesquisa do tipo “casos múltiplos” (isto é, dois ou mais estudos de caso) que se diferencia do estudo de “caso único” por essa condição (YIN, 2010). Também pelas características de cada um e por se tratarem de estudos de caso mais robustos (HERRIOT; FIRESTONE, 1983). Dessa forma, o presente teve o seu direcionamento para análise de estratégias empresariais internacionais.

Como principal motivo para escolha das duas empresas multinacionais do agronegócio, ao invés de uma somente (estudo de caso único), foi o interesse particular do pesquisador em garantir situações contrastantes e a possibilidade de replicação. Percebeu-se a dificuldade em conseguir os contatos nas duas organizações concorrentes de um mesmo segmento de atividade, o que caracteriza uma alta competitividade, tornando árduo o acesso às informações de natureza estratégica. Prova disso, foi o prazo elevado para descobrir quem eram as pessoas certas (detentoras de decisão e de conhecimento das estratégias das empresas em ambas as áreas investigadas e disponíveis a responder os questionamentos). Também, permitir agendamentos em tempo hábil com esses profissionais (pessoas geralmente com agendas ocupadas constantemente com viagens de trabalho). A localização dessas pessoas em distâncias geográficas foi rarefeita nas duas empresas entrevistadas (inclusive em Estados diferentes) o que resultou em um prazo longo - de aproximadamente 14 meses - para realização das entrevistas e visitas.

Ainda, reforça-se que foi assumido o risco prévio de que as empresas apresentassem situações similares em termos de resultados, por serem de um mesmo setor de atividade e o

porte das organizações ser praticamente idênticos (as duas são líderes do segmento em nível global); da mesma forma, provavelmente perfil dos entrevistados fosse semelhante (formação, experiência do segmento, nível hierárquico na organização). Apesar de todos esses fatores de similitudes, optou-se pelas duas empresas, por acreditar que os resultados seriam mais robustos à aplicação teórica, não obstante permitirem parâmetros de comparação (YIN, 2010 p.85).

Pretende-se, portanto, realizar um posterior cruzamento teórico sobre as estratégias de internacionalização com decisões de estratégias de operações internacionais. Sendo mais pontual, quais são as principais estratégias de internacionalização com decisões de operações, nos últimos quarenta anos, desde os estudos de Skinner até nossos dias, considerando-se relações que possam ser estabelecidas entre teorias no setor do agronegócio mundial.

Quanto ao objetivo da pesquisa, preferiu-se a natureza exploratória e descritiva. A abordagem exploratória dos estudos, segundo Triviños (2007), possibilita, principalmente, a familiaridade com o tema, o porquê dos fatos e o conhecimento ampliado do tema de pesquisa.

Segundo Malhotra et. al. (2005), o principal objetivo da pesquisa descritiva é a descrição de um fenômeno e de suas características. Dentre suas premissas é que os problemas podem ser resolvidos, ou as práticas melhoradas, por meio de descrição e da análise.

O estudo exploratório compreendeu-se por levantamentos bibliográficos, análise de documentos e de diagnóstico das estratégias de internacionalização e das estratégias de decisão das operações internacionais, junto aos pesquisados. Dentre os documentos buscados nas empresas entrevistadas, pouco foi concedido, obteve-se um manual sobre procedimentos éticos adotados pela Empresa L em suas políticas e diretrizes (não permitido divulgação) e outras informações foram somente possíveis por meio dos sites informativos que ambas as empresas mantêm, além de outros artigos de divulgação em mídia.

4.4 Plano ou Projeto de Pesquisa

Com intuito de proporcionar acesso aos dados de pesquisa de forma mais organizada e lógica, apresentar-se-á a seguir o plano de pesquisa, que norteou o presente estudo. Registre-se que, doravante, usar-se-á como nomenclatura padrão “plano de pesquisa – (PP)”, independentemente de outras identificações na literatura como segue.

Para o presente estudo de tese, aplicou-se a seguinte ordem de componentes para o plano de pesquisa com base em Yin (2010), Flick (2009) e Maxwell (1996-2005), distribuídos em etapas a observar:

1º etapa: Objetivos de estudo: já definidos nos objetivos gerais e específicos deste trabalho, que formaram os pontos centrais na base das entrevistas e dos levantamentos realizados.

2º etapa: Quadro conceitual teórico: com base na fundamentação teórica, buscou-se a base nos principais conceitos de análise do estudo para estabelecer as questões de pesquisa (questionários e/ou observações de campo).

Elaborou-se um quadro conceitual, demonstrado no capítulo anterior, com os principais autores sobre as estratégias de internacionalização das empresas, destacando-se correntes teóricas relacionadas com o estudo de empresas multinacionais diretamente. Ainda, verificaram-se as principais investigações na literatura, estudos teóricos e empíricos, que apontassem relações de estratégia de internacionalização de multinacionais com as decisões de estratégia de operações, de classificação: quanto à localização, capacidades, tecnologia, qualidade, recursos humanos, performance, desenvolvimento organizacional, inovação e rede de fornecedores.

Buscaram-se, como ferramentas investigativas de apoio, revistas e/ou jornais específicos das áreas de internacionalização e de operações, junto a bases de dados científicos, e bibliotecas virtuais, como EBSCHost, GT Bibliotecas Virtuais, Capes, Scholar.google, como principais. Nessas bases pesquisaram-se vários periódicos com destitute para *Journal of Operations Management*, *Strategic Management Journal*, *The international Journal of Management Science*, *International Journal Operations & Production Management*, *Journal Purchasing and Supply Management*, *Harvard Business Review* entre outros. Deste cruzamento entre as teorias, delimitaram-se as questões de pesquisa e os respectivos instrumentos de coleta de dados.

No presente estudo após definidos os objetivos e foco da investigação, tomou-se alguns pontos centrais para determinar as entrevistas e levantamentos (dados secundários especialmente sobre as empresas pesquisadas), a saber: quais seriam os atores (gestores) principais para as entrevistas, atuantes na área de internacionalização e área de operações, bem como onde localizá-los para a realização das entrevistas.

3º etapa: Definição de unidades de análise (questionário). Estabeleceu-se um protocolo de estudo de caso para definir ponto de dados, coleta de dados, para estudo de caso múltiplo, garantindo confiabilidade da pesquisa, o qual será apresentado na sequência.

4.5 Protocolo do estudo de caso múltiplo

Com base na proposta teórica de Yin (2010, p.106-109), apresenta-se o modelo de Protocolo de Estudo de Caso empreendido, como indicado pelo autor, com múltiplas fontes de evidências encadeadas e com a criação de banco de dados que possibilitem estudos futuros:

Etapa 1 – Introdução: momento em que se apresentam a agenda do estudo de caso e a formulação das questões de estudo, com base na estrutura teórica usada no estudo de caso múltiplo.

Etapa 2 – Procedimentos de coleta de dados: foi realizado por meio de pesquisas em duas empresas multinacionais de *commodities* (apresentadas no item Delimitação da Pesquisa, na sequência), com sede no Brasil, que apresentam plantas fabris localizadas especificamente no Estado de Mato Grosso, que atuam no processamento de *commodities* (especificamente na cadeia global da soja), obtendo-se registros documentais das empresas, observação *in loco* nas plantas de processamento. Também, a execução de entrevistas com dois gestores da área de internacionalização, em cada uma das empresas e dois executivos nas plantas processadoras, responsáveis pelas operações internacionais.

Ainda, entrevistaram-se dois produtores rurais, que plantam soja em propriedades acima de 10.000 ha (propriedades muito grandes ou acima de 15 módulos fiscais – classificação segundo INCRA/2011) no Estado de Mato Grosso. Buscou-se identificar interpretações e ações que demonstrem relações de internacionalização com operações internacionais, por parte desses agentes na cadeia da soja brasileira, que, certamente, impactam e integram a comercialização de grãos para cadeia globais.

Quando da coleta de dados, torna-se fundamental arrecadar evidências que podem originar-se de diversas fontes com destaque (YIN, 2010, p.125-153): a) à documentação (correspondência eletrônica, site, relatórios, registros internos, etc.); b) ao registro de arquivos (mapas de uso público, registro de serviços sobre clientes e/ou fornecedores, mapas geográficos de localização, entre outros); c) às entrevistas (item específico na sequência); d)

às observações diretas (poderão ser apreciações nas plantas de produção e/ou em reuniões com gestores); e) as observações participantes (pela natureza e complexidade das empresas pesquisadas, torna-se limitada e de difícil autorização/execução – foi descartada deste estudo de tese) e f) aos artefatos físicos (também descartados). Adotaram-se mesmas considerações aos produtores rurais entrevistados, como será explicitado na sequência deste capítulo.

Etapa 3 – Questões de roteiros de entrevistas.

Definiu-se como roteiro para as entrevistas, dois modelos de instrumentos de coletas de dados compostos por questões idênticas tanto para a empresa L como empresa E (Apêndices, I e II).

No Apêndice I, demonstra-se o instrumento de coleta dados, utilizado como “roteiro de entrevistas sobre estratégias de internacionalização de empresas multinacionais do agronegócio”, que foi aplicado junto aos executivos responsáveis pela área de internacionalização nas empresas pesquisadas. Esse teve como composição, questões sobre o perfil dos entrevistados; depois se abordou questões relacionadas à internacionalização especificamente; por terceira parte, questões ligadas à configuração da cadeia da soja; em quarta parte abordou-se questões relacionadas as operações internacionais e como encerramento ao instrumento, uma questão para comentários livres na percepção do entrevistado sobre estratégias de internacionalização e operações internacionais.

Para as entrevistas com os gestores da área de operações das multinacionais pesquisadas, conforme Apêndice II estabeleceu-se “roteiros de entrevista sobre decisões de estratégias de operações internacionais em empresas multinacionais do agronegócio”. Investigaram-se o perfil dos entrevistados; dados referentes a estruturação da cadeia da soja no Brasil; configuração da cadeia – quanto a localização de plantas em países estrangeiros; buscou investigar, internacionalização de operações internacionais; coordenação; operações internacionais e como sétima etapa do instrumento de coleta de dados, disponibilizou-se uma pergunta para que o entrevistado fizesse comentários sobre a organização e a atuação no segmento do agronegócio, em nível Brasil e mundo. Esses dois instrumentos serão detalhados a miúdo no quadro 16, item 4.6 na sequência desse capítulo.

Em ambos os instrumentos de coleta de dados foi considerado na elaboração a investigação de questionamentos que satisfizessem aos objetivos propostos e explorar parecer do entrevistado de forma técnica e pragmática no seu cotidiano.

Etapa 4 – Relatório das entrevistas (resultados obtidos pelas Etapas 1 e 2 que devem ser ordenados, interpretados e relacionados com as teorias de fundamentação) para garantir melhores resultados com margens a futuros estudos.

4.6 Entrevista

Flick (2009 p.143-152), citando Merton e Kedall (1946), sustenta que a entrevista é um método fundamental de comunicação em um estudo de caso. Para Yin (2010, p.133), as entrevistas consistem em conversas guiadas, isto é, a corrente de questões levantadas em entrevistas de estudos de casos é fluida e não rígida.

O mesmo autor indica que as entrevistas podem ser de dois tipos, entrevista em “profundidade” e “focada”. No presente estudo de tese, utilizou-se entrevista em “profundidade” com o objetivo principal de explorar “questões-chave”, definidas pelo protocolo de estudo de caso, planejada e organizada em um questionário. Sendo que algumas entrevistas foram gravadas, outras transcritas (devido a não autorização de gravação pelo entrevistado), facilitando posterior análise das informações dos agentes da cadeia da soja (YIN, 2010, apud MERTON; FISKE; KENDALL 1999).

Também se realizaram visitas *in loco* pelo pesquisador em três plantas de operações das duas empresas entrevistadas (duas na Empresa E, e uma na Empresa L – unidades de Nova Mutum, Rondonópolis e Primavera do Leste - todas localizadas no Estado de Mato Grosso), respectivamente. Em todas as unidades visitadas, é processado o esmagamento da soja. Nesses locais, utilizou-se como base um roteiro, instrumento de coleta de dados (Apêndices I e II), com o qual se conduziram as perguntas aos gestores responsáveis pela planta de operações, além de observações *in loco*. Os questionamentos foram conduzidos de acordo com a sequência do processamento da soja na planta, entre setores (células) e áreas de produção, onde as explicações e perguntas foram surgindo conforme se desenvolvia a própria visita (conversas informais). Na sequência da visita, foi realizada uma reunião com os gestores entrevistados, quando se buscou estabelecer manuscritos com observações relevantes, relacionadas com as perguntas do roteiro/instrumento de coleta de dados e quando permitido, foi gravada a conversa.

Para melhor entendimento sobre as entrevistas realizadas e as respectivas questões de pergunta (Apêndices I e II), detalham-se essas informações no quadro 16:

Quadro 16: Roteiro de perguntas/questões – instrumento de coleta de dados utilizados.

Questões sobre estratégias de internacionalização	Questões sobre operações internacionais
<i>Questões 1 até 1.7 – perfil do entrevistado</i>	<i>Questões 1 até 1.7 – perfil do entrevistado</i>
<i>Questões 2 – sobre Internacionalização:</i> - como ocorreu o processo no Brasil; - motivadores para internacionalizar no Brasil; - países que atua no agronegócio; - barreiras de internacionalizar no Brasil;	<i>Questões 2 – estruturação da cadeia da soja no Brasil;</i> - constituição da cadeia da soja no Brasil e no mundo; - configuração/coordenação da cadeia da soja; - relações com produtores rurais e de insumos na cadeia;
<i>Questões 3 – Configuração plantas no exterior:</i> - fatores/escolha de localização/operações internacionais e quais atividades nas plantas; - padronização em processos de operações; - vantagens competitivas no mercado/concorrência; - estratégias/expansão: fusões, alianças, <i>Greenfield</i> , IED, outras; - autonomia das plantas no estrangeiro; - fluxo de informações matriz/subsidiária e Planejamento Estratégico; - fatores influenciam coordenação da rede; - gestão do conhecimento adquirido;	<i>Questões 3 – sobre internacionalização & operações internacionais:</i> - processo de internacionalização da empresa no Brasil; - motivadores para internacionalização de plantas no agronegócio no Brasil; - países com outras subsidiárias de soja além do Brasil; - as estratégias de internacionalização-dispersão multidoméstico ou global nas operações (apresentou-se quadro teórico para classificar empresa - Shi e Gregory, 1998 e Yip, 1989); - barreiras no processo da internacionalização;
<i>Questões 4 – operações internacionais/categorias de decisões de estratégias de operações internacionais: <u>decisões estruturais</u>: 1. Capacidade; 2. Integração vertical e terceirização; 3. Instalações; 4. Informação e tecnologia de processo; <u>decisões de infraestrutura</u>: 1. Alocação de recursos; 2. Recursos humanos; 3. Planejamento do trabalho; 4. Qualidade; 5. Estrutura organizacional; 6. Desenvolvimento de produtos e processos.</i>	<i>Questões 4 – sobre configuração na cadeia:</i> - fatores de influência para instalação de plantas; - atividades e padrões de processo na planta; - vantagens estratégicas e estratégias da planta sobre concorrentes – Brasil e mundo; - expansões internacionais: fusões, alianças, <i>Greenfield</i> , IED, outras;
<i>Questões 5 – Outros comentários que julgar pertinente sobre a relação das estratégias de internacionalização da empresa e influências nas operações internacionais (relações de dependência).</i>	<i>Questões 5 – Coordenação da cadeia:</i> - autonomia da planta em termos internacionais (atividades de operações); - autonomia/idades: P&D, compras, produção, distribuição/fatores centralização entre Brasil/mundo; - fluxo de informações matriz/unidade e participação no Planejamento Estratégico pelas subsidiárias; - fatores que influenciam adoção de forma de coordenação; - gestão de conhecimento adquirido;
	<i>Questões 6 – sobre operações internacionais:</i> - influências estratégicas de internacionalização/operações; - categorias/decisões de estratégias de operações Wheelwright (1984): 1 Capacidade; 2 Facilidades, tamanho, localização; 3 Tecnologia; 4 Integração vertical; 5 Força de trabalho; 6 Qualidade; 7 Planejamento de produção.
	<i>Questões 7 – Outro comentário sobre a empresa e seu mercado de atuação no segmento do agronegócio que julgar interessante.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor – base Apêndices I e II.

O quadro 16 explicita a estrutura dos instrumentos de coleta de dados, cujas questões de 1 até 1.7, investigaram o perfil dos entrevistados quanto ao nome, formação acadêmica, cargo na empresa, tempo de empresa, principais atividades atribuídas ao cargo; número de funcionários que atuam na unidade e em que países do mundo atuam na empresa na área da

commodities. Tais perguntas repetiram-se entre os dois grupos de entrevistados, tanto na área de internacionalização como de operações internacionais.

Os instrumentos de coleta dados, em todos os casos, foram enviados via correio eletrônico, antecipadamente, aos entrevistados que levaram em média 30 dias para lê-lo e dar resposta da confirmação e aceite à entrevista, momento em que se buscou estabelecer o agendamento do encontro pessoal. Acentua-se que, no caso da Empresa E, no instrumento de internacionalização, a empresa fez restrições às respostas sobre tecnologia e processos, que foram ignoradas no momento da aplicação do questionário. Quanto às demais perguntas feitas, não houve restrição alguma por parte dos demais entrevistados.

Quanto às horas técnicas de duração à aplicação das entrevistas, a média tanto para internacionalização e operações, foi entre 1 hora e 1 hora e 20 minutos (para os produtores rurais, ficou em torno de 2h e 2h e 20min), por entrevista, uma vez que a condução da entrevista pelo pesquisador foi feita no “tom de uma conversa informal”, detendo-se ao roteiro, evidentemente; porém as conversas acerca de amenidades (tempo, chuva, calor, etc.) não foram reprimidas.

Para as horas de compilação dos dados, o processo para transcrição dos manuscritos durou em torno de 24 horas e em áudio 16 horas em virtude dos dois casos de manuscritos (um na Empresa E, e outro Empresa L, ambas na área de operações); entrevistas com gravação de áudio autorizado (Empresa L internacionalização e Empresa E, operações na unidade em Mato Grosso – Nova Mutum); os dois produtores rurais entrevistados permitiram gravação de áudio.

Efetivamente, para todos os casos, a maior barreira ao estudo foi efetuar agendamentos (cronograma) com as pessoas corretas. No caso dos contatos com os CEO da área de internacionalização, na matriz de ambas as empresas que são localizadas em São Paulo, quando agendado, as reuniões foram diretas via Skype (Empresa E) e telefone fixo (Empresa L). A questão maior foram as viagens de carro que enlearam as visitas às unidades de Primavera do Leste, MT (Empresa L), localizada a 250 km da capital Cuiabá e 750 km da sede do pesquisador, cidade de Sinop, MT; para as unidades da Empresa E, localizadas em Nova Mutum, MT, 250 km de Cuiabá e 250 km de Sinop e unidade de Rondonópolis, MT, 190 km da capital e 690 km de Sinop. Esses deslocamentos exigiram do pesquisador, à unidade da Empresa L, envolvimento de dez horas de deslocamento; na unidade de Nova Mutum, 4 horas de deslocamento e para Rondonópolis, 10 horas também. Aliado ao esforço

do deslocamento houve implicações com hospedagens e alimentação, especialmente nos casos da unidade L e no último da Empresa E.

4.7 Análise do conteúdo

Como apoio às análises dos resultados coletados no presente estudo, optou-se pela *análise de conteúdo*. Segundo Bardin (1977), trata-se de conjunto de técnicas que, através da por intermédio da comunicação dos indivíduos (palavras, frases, expressões), por meio de procedimentos sistemáticos, permite ao pesquisador inferir as questões repetitivas avaliando-se expressões que se representem.

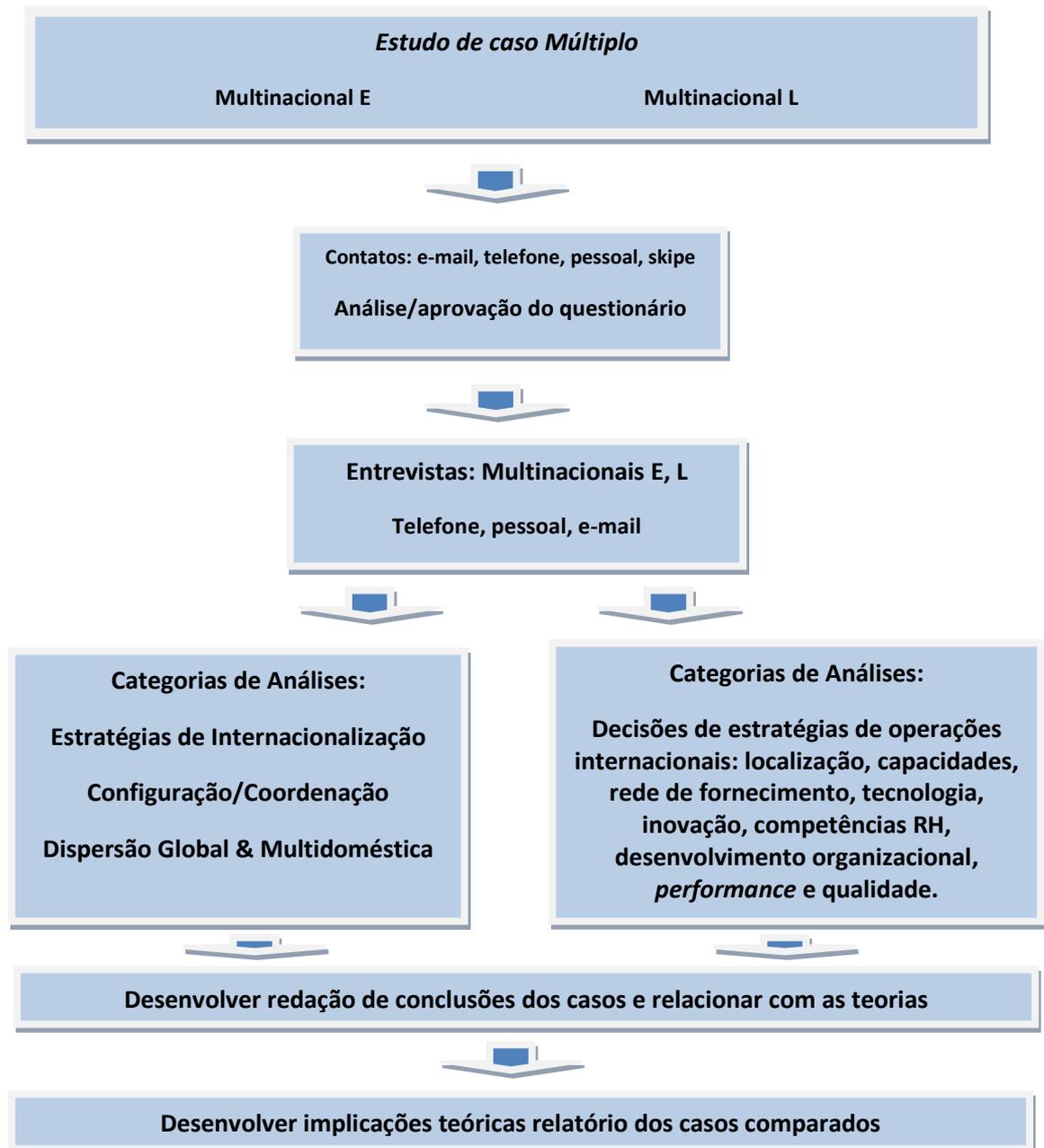
Guiando-se pelo método desenvolvido por Bardin (1977), inicialmente realizou-se uma análise de todos os dados coletados a partir das entrevistas, estabelecendo-se variáveis-chave, para balizar a análise das respostas. Também se buscou estabelecer algumas variáveis de estudo: como os entrevistados percebem o cenário internacional na cadeia da soja e de *commodities*; o envolvimento existente nas plantas fabris entre as áreas de internacionalização e área de operações internacionais; e como as áreas e gestores entendem as decisões de estratégias de operações internacionais, em localização, capacidades, redes de fornecimento, tecnologia, inovação, recursos humanos, desempenho, qualidade e desenvolvimento organizacional.

Em termos de parametrização de variáveis e das palavras-chave definidas para o estudo, explorou-se o material obtido nas entrevistas, para posterior tratamento dos resultados, valendo-se de inferências e de interpretações (BARDIN 1977). Valeu-se, também, da categorização e codificação das perguntas realizadas por meio dos instrumentos de coleta de dados (Apêndices I e II), fazendo-se comparações de expressões e buscando-se conceitos associados à teoria.

Desta maneira, apresentam-se, na figura 3, as formas de contatos para os casos, as categorias de análises, quanto às estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações que, depois de compiladas, permitirão à apresentação dos resultados buscados em confronto com o *framework* proposto e aos respectivos objetivos dessa tese. A base será por meio dos resultados analisados nas conclusões dos estudos de casos (Empresas E e L) com a literatura e possíveis implicações teóricas explicitadas nas conclusões do estudo.

Assim, resumem-se, na figura 3, os aspectos metodológicos desenvolvidos na pesquisa:

Figura 3: Resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A metodologia da pesquisa foi delineada após a definição de algumas categorias de análises (figura 3), a partir da qual se aprofundou a abordagem na pesquisa: estratégias e internacionalização utilizadas por empresas multinacionais que atuam no setor do agronegócio com unidades produtivas instaladas no Brasil, especificamente no Estado de Mato Grosso.

As estratégias de internacionalização serão analisadas a partir do ambiente organizacional das sedes das empresas, como são decididas pelos seus gestores nas operações que foram visitadas *in loco* (especificados no item estudo de caso) para melhor aprofundamento do conhecimento sobre os processos na cadeia global da soja. Dessa forma, estabeleceram-se relacionamentos com as teorias de estratégias de internacionalização de empresas, verificando-se quais relações são inseridas sobre as decisões estratégicas e operação na internacionalização dessas empresas, especialmente na cadeia da soja (grãos, farelo e óleo).

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Empresa E

A Empresa E, foi fundada no ano de 1818 no continente europeu e é especializada na comercialização de grãos (importação-exportação). Possui mais de 35.000 funcionários distribuídos em mais de 40 países, sendo que 20.000 desses colaboradores estão no Brasil. A Empresa E, é uma das maiores empresas no setor do agronegócio, em originação de grãos, processamento de soja e de trigo, produção de fertilizantes e fabricação de produtos alimentícios. Atualmente também está beneficiando algodão e biodiesel da soja no país.

No Brasil, iniciou suas atividades no ano de 1905, por intermédio da aquisição de uma grande empresa brasileira na atividade de moagem de trigo localizada no Estado de São Paulo, na época. A partir dessa inserção no mercado brasileiro, efetivou diversas aquisições de outras empresas no segmento de alimentação, *agrobusiness*, produtos químicos, têxteis entre outros setores econômicos, entre 1907 e 2010.

No ano de 2005, a Empresa E, ao completar 100 anos de atividades no Brasil, iniciou operações no setor de cana-de-açúcar, com produção de açúcar e bioenergia, nos Estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Tocantins.

Na cadeia da soja, no Brasil, está presente com plantas de recebimento, classificação, esmagamento e processamento, nos Estados da Bahia (unidade na cidade de Luiz Eduardo Magalhães), Goiás (Luiziânia), Mato Grosso do Sul (Dourados), Mato Grosso (unidades nas cidades de Rondonópolis e Nova Mutum – ambas pesquisadas/visitas *in loco* no presente estudo, Piauí (Uruçui), Paraná (Ponta Grossa) e no Estado do Rio Grande do Sul (nas cidades de Rio Grande e Passo Fundo).

5.2 Empresa L

A Empresa L, foi a segunda a ser pesquisada. Trata-se também de uma transnacional, líder do setor do agronegócio mundial, ao lado da Empresa E, porém de estrutura no modelo familiar, apesar da condição de capital aberto. Fundada em 1865, nos Estados Unidos, possui 142.000 funcionários distribuídos em mais de 65 países, com faturamento mundial superior a 133 bilhões de dólares/anuais.

Tem sua atuação direta na agricultura, na compra, processo e distribuição de grãos, oleaginosas, entre produtos para fabricação de outros produtos de nutrição e de alimentação humana e animal entre serviços correlatos. No segmento de alimentos, atua na indústria alimentícia e de bebidas como fornecedora de insumos, também na assessoria financeira de clientes, na gestão de riscos e financiamentos e na área industrial em produtos de energia, além de elementos sustentáveis a partir de matérias-primas agrícolas.

A Empresa L, no Brasil, iniciou suas atividades no ano de 1965, no setor agrícola no campo. Está hoje entre as vinte maiores do setor no Brasil, além de ser uma das principais exportadoras de soja brasileira e a maior em processamento de cacau na América Latina. Sua sede é localizada em São Paulo, possuindo espalhadas pelo país, unidades industriais, armazéns, terminais portuários em aproximadamente 150 municípios, envolvendo cerca de 8.000 colaboradores.

No segmento soja, a Empresa L tem sete unidades de processamentos da oleaginosa. Localizadas nos Estados da Bahia (Barreiras), Goiás (Rio Verde), Minas Gerais (Uberlândia), Mato Grosso do Sul (Três Lagoas), Mato Grosso (unidade na cidade de Primavera do Leste – a mais moderna do grupo no Brasil, inaugurada em 2009, e pesquisada/visitada *in loco*), Paraná (Ponta Grossa) e no Estado de São Paulo, na cidade de Mairinque.

As empresas foram selecionadas pela sua importância, porte e histórico na internacionalização e operações internacionais no agronegócio, além de significativa atuação nas redes de empresas, em coordenação e configuração na cadeia global da soja. Segundo estudos/pesquisas do *ranking* entre as 50 maiores empresas do agronegócio no Brasil, as empresas entrevistadas ocupam as posições 1º e 2º no *ranking*, dados de 2011, seguidas por empresas do segmento de fumo e de carne respectivamente (EXAME, 2011).

Reforça-se que esse segmento econômico (agronegócio) é formado por grandes empresas multinacionais. Em alguns casos, constituem conglomerados mundiais que abrangem cadeias globais simultaneamente em termos de configuração e coordenação, assim, tomou-se como justificável a postura de sigilo dos verdadeiros nomes/marcas das empresas, bem como a identidade de colaboradores e executivos no universo da pesquisa, assim como os produtores rurais entrevistados.

5.3 Delimitação da pesquisa

Para o estudo de caso múltiplo, como já citado, foram pesquisada duas empresas multinacionais com unidades no Brasil, com plantas produtivas no Estado de Mato Grosso, que atuam, entre outras atividades, na produção, comercialização e distribuição de produtos *commodities* na cadeia global. Também foram entrevistados dois produtores rurais de soja, de grande porte, com áreas de terra na produção dessa cultura localizadas no mesmo Estado. O foco foi na cadeia global da soja, que representa destaque para a economia brasileira no agronegócio, e em nível mundial. O Brasil ocupa a segunda posição como o maior produtor do grão em volumes, ficando atrás dos Estados Unidos.

As empresas escolhidas, por exigência de seus gestores quando do consentimento das entrevistas, não terão seus nomes revelados, nem tampouco dos gestores entrevistados por questões de sigilo; assim serão denominadas no decorrer das análises desta tese, como Empresa “E” e Empresa “L”.

Como delimitação central do estudo, a partir do protocolo de estudo de caso apresentado, buscou-se obter juntos aos gestores corporativos e gestores de operações nas empresas multinacionais, em suas unidades fabris, informações das práticas e das decisões estratégicas quanto à localização, capacidade, rede de fornecimento, tecnologia de processo e de desenvolvimento aos produtos e serviços praticados pelas empresas. Também a inovação, competências em RH, desenvolvimento organizacional, desempenho e qualidade, conforme os objetivos propostos, e ainda, a identificação de outros fatores de estratégias de decisão de operações e de estratégias de internacionalização.

Dessa forma, entrevistou-se especificamente: dois gestores responsáveis diretos (primeiro escalão) pelas decisões sobre estratégias de internacionalização, um de cada empresa; três gestores responsáveis diretos pelas operações de *commodities* no Estado de Mato Grosso. O gestor da Empresa L é o CEO de operações em três Estados no Brasil – Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia – sendo o responsável pela produção na planta de Primavera do Leste (MT), sua sede, acumulando as funções; pela Empresa E, foram entrevistados dois gestores de operações, um que é o CEO geral da área, sediado na unidade de Nova Mutum – MT e outro gestor de produção na planta de Rondonópolis-MT. Ainda foram entrevistados dois produtores rurais que plantam soja no Estado de Mato Grosso, totalizando sete pesquisados/entrevistados no estudo.

A seguir, apresenta-se o quadro 17, que descreve amiúde as formas utilizadas de coleta de dados para execução da pesquisa, indicando-se os diferentes instrumentos e procedimentos.

Quadro 17: Formas de coleta de dados da pesquisa

Empresa	Contato/ Cargo	Forma	Objetivo	Local	Data
E	Gerente de Unidades Comercialização regional	Contato telefônico.	Obter contatos e permissão para pesquisa nas áreas de operações e de negócios internacionais.	Unidade da empresa em Sinop (MT)	25/10/2011
	Gerente Regional de Armazenagem de Mato Grosso	Entrevista pessoal e visitação à unidade – planta recepção e armazenagem de soja.	Entrevista sobre decisões de estratégias de operações.	Unidade da empresa em Nova Mutum (MT)	21/08/2012
	Gerente Geral de produção de unidade	Visita <i>in loco</i> – maior unidade esmagadora da soja no estado de Mato Grosso e entrevista.	Visitação e conversa com gerente de produção para conhecer especificidades do processo de esmagamento de soja, algodão e atividades da cadeia global da soja.	Unidade de Rondonópolis (MT)	26/09/2012
	Diretor Nacional de Vendas de grãos	Entrevista via <i>skipe</i>	Entrevista sobre estratégias de internacionalização, adotadas pela empresa.	Escritório central - São Paulo (SP)	20/10/2012
L	Gerente Regional dos estados: de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia e Gerente da Planta de Primavera do Leste (MT).	Contato telefônico inicial para agendamento e obtenção de autorização para a pesquisa e visitação à planta fabril em Primavera da Leste (MT).	Obter contatos e permissão para pesquisa nas áreas de operações e negócios internacionais– disponibilizado previamente por solicitação da empresa (via e-mail) modelo do instrumento de coleta de dados.	Unidade da empresas em Primavera do Leste (MT)	20/10/2011
	Gerente Regional dos estados: de Mato Grosso, Mato Grosso o Sul e Rondônia	Entrevista pessoal e visita <i>in loco</i> unidade esmagadora de soja.	Entrevista sobre decisões de estratégias de operações na empresa e na planta. Visita <i>in loco</i> às dependências da unidade fabril esmagadora de soja, a mais moderna da empresa na América Latina (inaugurada no ano de 2009).	Unidade Primavera do Leste (MT)	02 e 03/02/2012
	Gerente Comercial de Grãos e Óleo no Brasil	Entrevista por telefone.	Entrevista sobre estratégias de internacionalização, adotados pela empresa.	Escritório central – São Paulo (SP)	30/03/2012

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 17 demonstra as etapas, as formas, os objetivos e a localização de onde foram coletados os dados da pesquisa, assim como os contatos e as visitas realizadas com respectivas datas de realização, tanto na Empresa E quanto na L. Utilizou-se um instrumento de coleta de dados específico (Apêndices I e II) em comum para as duas empresas. No Apêndice I é demonstrado como foram pesquisadas questões referentes às estratégias de internacionalização praticadas pelas empresas, enquanto que, no Apêndice II, consta um roteiro que ilustra como foram questionadas as decisões de estratégias de operações internacionais adotadas nas plantas fabris de cada organização.

Salienta-se que os procedimentos de coletas de dados foram variados, pois, apesar do estudo ter sido realizado em duas empresas similares (porte e setor de atuação), as autorizações e os consentimentos para gravar entrevistas foram diferentes de acordo com a vontade e percepção do entrevistado (gestor). Na Empresa E, o gerente geral de produção da unidade (Rondonópolis-MT) e o diretor nacional de vendas de grãos (São Paulo) não permitiram gravações das entrevistas, assim, registraram-se as conversas por manuscritos. Os demais entrevistados da mesma empresa, E, no entanto, permitiram a gravação de áudio somente.

Na Empresa L, o gerente regional dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e de Rondônia também não permitiu gravação de áudio da entrevista, porém o gerente comercial de grãos e óleo no Brasil (São Paulo) permitiu/sugeriu a gravação da entrevista, que foi realizada por telefone.

Nenhuma das empresas, nas unidades visitadas *in loco*, autorizou qualquer tipo de filmagem e/ou fotografias, apesar de solicitado.

Cabe um importante registro quanto à maior dificuldade encontrada no processo de coleta de dados: foi quanto ao agendamento com as pessoas corretas e para identificar e conversar com os gestores das áreas de negócios internacionais e de operações. Aliando-se ainda, a essas dificuldades, a baixa disponibilidade da agenda desses profissionais para a entrevista, isso foi uma regra nos dois casos. Haja vista a coluna referente a datas no quadro 17, cujo período para realização das entrevistas ficou em torno de 14 meses. Houve diferença na forma de entrevistar os respondentes, porém a receptividade no momento da entrevista foi positiva em ambos os casos, apesar de a Empresa E, ter limitado algumas respostas.

5.3.1 Resultados das entrevistas com produtores rurais

O objetivo central das entrevistas com esses agentes da cadeia da soja foi o de contrapor pontos de convergência e/ou divergência nas relações desses atores na cadeia da oleaginosa. Sua participação é indiscutível no processo de operações da soja como um todo (responsáveis pelo processo de origem da matéria-prima/plantio). Tais entrevistas foram realizadas pessoalmente com os produtores principais (tomadores de decisão/proprietários) pelo próprio pesquisador desta tese.

A seguir, faz-se um relato sobre as principais respostas obtidas nas entrevistas com os produtores rurais da soja em Mato Grosso, MT (Apêndice III). Os fazendeiros entrevistados serão tratados, neste estudo, pela denominação de Produtor 1 e Produtor 2.

O Produtor 1 possui escolaridade equivalente ao ensino fundamental completo, 57 anos de idade e ocupa na empresa a função de diretor administrativo-financeiro. Nasceu na cidade de Renascença (PR) e está na atividade agrícola há 40 anos, sendo que participa da atividade da soja em MT, faz 22 anos. A empresa – que possui propriedades produtoras localizada nos municípios de Sinop, Sorriso e Santa Carmen – é formada por oito sócios, todos de uma mesma família.

Produtor 2 tem 27 anos de idade e ensino médio completo. Na empresa, exerce a função de diretor de comercialização, mas também atua em produção. Possui fazendas, tanto no Brasil como no Paraguai, passando 40 dias no Brasil (MT) e 15 dias no Paraguai. Nascido na cidade de Matelândia, PR, atua na atividade agrícola há 12 anos; igual tempo de *mister* na soja em MT. No Paraguai, tem ocupações nesse segmento faz dez anos. Suas propriedades produtoras estão localizadas em municípios de Mato Grosso: Sinop, Nova Canaã do Norte e Cláudia. No Paraguai, não foi especificada a localização (porém está fora da área fronteira de conflitos com o Brasil). A empresa é constituída por quatro sócios que, a exemplo do Produtor 1, são todos os membros da mesma família, o pai do entrevistado é o fundador da organização e exerce a função de gestor principal (uma espécie de presidente do grupo – apesar de não ser titulado formalmente no organograma).

5.3.1.1 Produtor 1

Esse produtor é proprietário de área plantada de soja igual a 31.000 hectares (ha), sendo um pequeno percentual desse total (não foi especificado pelo entrevistado) de terras sob arrendamento, localizado no Estado de Mato Grosso. A entrevista foi realizada pessoalmente pelo pesquisador na data de 19/02/2012, com autorização para sua gravação em áudio.

Quando perguntado sobre as atividades principais exercida na cadeia da soja, em sua propriedade rural, citou: “de uma forma geral, o plantio, as aplicações de defensivos, colheita e transporte da soja em grãos”. Para manutenção desse trabalho, o produtor possui equipe técnica (agrônomos/técnicos agrícolas), equipamentos próprios (plantadeiras, colheitadeiras, caminhões, aviões próprios para aplicações de defensivos). O Produtor 1 tem equipe com mais de 100 funcionários – destacando-se três agrônomos, 10 técnicos agrícolas, e 25 pessoas na área administrativa, 15 operadores agrícolas e dois pilotos agrícolas;

Buscando-se um cruzamento de informações com relação ao estudo de caso nas empresas multinacionais, questionou-se ao produtor rural, sobre a sua percepção da influência das organizações multinacionais no setor do agronegócio. Na opinião do entrevistado, a cadeia do agronegócio no Brasil tem seu controle totalmente submetido a essas corporações e ao seu poder de coordenação, desde recursos financeiros, pesquisas desenvolvidas e inovações no setor, apoio nas questões de logística e na própria comercialização dos grãos especialmente. Tal aspecto é o responsável pelo sucesso na cadeia da soja, pois a ausência dessas organizações comprometeria o funcionamento da cadeia em seus diferentes níveis. Quanto a isso, relatou: “[...] são um mal necessário, pois o sistema da cadeia do agronegócio e todos os seus fluxos estão sob o controle dessas empresas. Sem elas, o sucesso do agronegócio estaria comprometido no Brasil”.

Outro item complementado pelo entrevistado no que tange as multinacionais do agronegócio relaciona-se com os insumos e produtos adquiridos para a lavoura. Particularmente quanto ao *mix* de produtos, sobre critérios para escolha do fornecedor, fatores como preço, a entrega (volumes), qualidade dos produtos, assistência técnica como isso é processado pelo gestor rural, são relevantes. Esclareceu-nos que sua fazenda recebe pelo menos a visita de 15 multinacionais diferentes para esses produtos, incluindo-se as empresas E, L, de municípios como Sinop, Lucas do Rio Verde, Sorriso e de Cuiabá. Entre essas empresas, Monsanto, Bayer, Singenta, FMC, Arista, Nortox (brasileira), Dal Agrosize, todas com ofertas de financiamentos para aquisição dos insumos, apoio técnico (agrônomos/técnicos) para apoiar a compra, o sistema de entrega sempre direto nas

propriedades e com calendário de entrega definidos previamente de acordo com as necessidades do plantio. O produtor 1, especificou que não utiliza-se de recursos financiamentos dessas organizações (em outras épocas já realizou), hoje têm recursos próprios, porém utiliza-se de alguns custeios e linhas específicas de créditos para aquisição de maquinário. Segundo ele os valores em imobilizado são altos, conseqüente elevam-se os custos da safra, os equipamentos estão cada vez mais avançados e caros e nesse quesito as multinacionais possuem incentivos que facilitam o processo de tecnologia na lavoura. Para o fazendeiro, esse é um importante papel das multinacionais na cadeia, esses valores são negociados em sacas de soja para safras futuras o que torna o processo mais rápido e seguro.

Também essas corporações ofertam aos produtores possibilidades de aperfeiçoamento das pessoas que trabalham na fazenda, por meio de treinamentos técnicos para equipes do campo, viagens técnicas sobre inovações no agronegócio (congressos, encontros regionais), capacitações realizadas dentro das fazendas e dos escritórios para qualificar equipes. Esse fator segundo o empresário rural é importante para o plantio, melhora também as relações entre as equipes e garante atualização, que caso ficasse por conta da fazenda, além de custos elevados, as limitações técnicas seriam marcantes. Disse, “[...] bom relacionamento faz parte, outro detalhe que deve ser levado em consideração é a valorização das pessoas da minha equipe, por exemplo, algumas multinacionais nos fornecem treinamentos, viagens técnicas e prezamos para que todos da equipe participem”.

Na opinião desse produtor a parte de assistência técnica especificamente é pouco utilizada pela sua empresa, uma vez que mantém um setor de agrônomos e especialistas treinados e exclusivos dentro de suas propriedades, mas considera importante esse serviço pelas multinacionais principalmente aos produtores de menor porte.

No que tange às multinacionais, o fazendeiro percebe essas empresas como o “termômetro” do mercado. Tem essa percepção porque, como exercem a coordenação na cadeia da soja, precipitam cotações de mercado, que são sensíveis às variações internacionais de maneira mais rápida que as propriedades rurais, pois detêm os gargalos de logística e os grandes contratos de exportação. Declarou o fazendeiro que as multinacionais têm interesses além da compra e da venda de grãos, tomam recursos financeiros no mercado mundial a juros atrativos e repassam esses recursos com margens mais significativas ao mercado interno (produtores especialmente). Dessa forma, muito mais que “comprar e vender grãos” elas têm interesse direto em resultados ao longo de toda a cadeia, pois participam do todo. Assim explicitou seu pensar, “[...] as multinacionais compram dinheiro nos bancos internacionais a juros baixos e repassam esse dinheiro ao mercado interno com juros atrativos [...] a coisa fica

de 0.5% até 1.5% ao ano lá fora e vendem esse capital por 3% ou 5%, aí você vê a rentabilidade e os interesses em questão [...]”. Acrescentou o empresário do agronegócio que existem também critérios para a captação desses recursos, tanto pelas multinacionais no mercado mundial (bancos e investidores), como para repassar aos fazendeiros, as corporações utilizam-se de critérios próprios para financiar as lavouras, dentro da sua melhor conveniência, algo que faz parte das estratégias do negócio de *commodities*. Disse, “[...] as multinacionais escolhem, classificam quem são as empresas que podem ser financiadas, as nossas fazendas estão nesse grupo, mas para tal temos que nos sujeitar a certas regras de mercado estabelecidas por elas [...] melhor ter crédito com multinacionais do que dinheiro na conta, às vezes”.

Após esses questionamentos iniciais, procurou-se entender, pela visão do produtor, como ocorre o processo de colheita em sua propriedade, destacando-se as diferentes etapas e prioridades. Para o Produtor 1, por plantar aproximadamente 30.000 ha de soja, inicia-se com a tomada de preços pelo escritório central em Lucas do Rio Verde, MT, com a quantidade de adubos e sementes. Na maioria das vezes, as empresas E, e L são as mais consultadas para essa decisão e, a partir desses pareceres, decide-se pela compra, quantidade de adubo necessária, convertendo-se em dólares os valores necessários por meio de contrato de compra com as corporações E e/ou L. O valor será convertido depois em sacas de soja quando da entrega, abatendo-se o devido pagamento dos insumos contratados. A empresa rural tenta deixar toda a sua safra já planejada e direcionada para entregar, pagar os contratos e receber seus valores pela venda da soja em sacas (saca de soja, padrão comercial, 60 kg – informado pelos produtores).

Relata a esse respeito o Produtor 1:

Nessas cotações buscamos a compra de todo o conjunto, pacote. Para cada produto vamos cotando o preço. Se, por exemplo, temos uma fazenda [...] de 5000 hectares, para essa área vou precisar antes da colheita e no processo mais ou menos 12.000 Kg de glifosato, mais tanto de inseticida, mais herbicida, adubo, todas as quantidades calculadas. Compra-se tudo junto e depois cada propriedade nossa vai recebendo de acordo com a sua programação. Essa distribuição dos produtos não é entregue de uma só vez, usa-se parceria com os fornecedores para retiradas programadas.

Quando perguntado se suas propriedades já haviam participado de redes de empresas, o Produtor declarou que conhece esse modelo pelo nome de *pool de compras*. Afirma que já o utilizou (fez parte) para outras localidades, com o objetivo de melhorar capacidade de compras em termos de volumes e barganhas por melhores negociações. Desistiu de tal prática, pois, pelo tamanho e potencial de plantio de suas propriedades rurais, consegue melhores condições de negociações em função dos altos volumes de produção de

grãos. Relata o empresário: “Já fizemos parte de alguns grupos em Sorriso. Atualmente não fazemos mais parte desses grupos, em função de obtermos melhores negociações pelo nosso escritório central em Lucas [...] nossa comercialização e compras são integradas para todas as nossas fazendas”.

Sobre as vantagens competitivas do segmento da soja, no Brasil, no Estado de Mato Grosso e no mundo, o entrevistado afirmou serem as condições climáticas a maior vantagem competitiva em Mato Grosso, e conseqüentemente, no Brasil. Afirmou que a questão de dias mais longos, com alta luminosidade (sol o ano inteiro praticamente) e abundância de água, são fatores incontestáveis à produtividade de soja. Estabeleceu-se um comparativo entre as condições climáticas do Estado do Paraná, onde o produtor morou e plantou soja durante alguns anos, pois, segundo ele, naquele Estado precisa-se de 40 dias a mais para produzir a soja do que em Mato Grosso. Ratificou: “Em Mato Grosso, os dias são mais longos, melhor e maior luminosidade de que a soja precisa, sol o ano todo e água em abundância [...] em Mato Grosso o prejuízo pode ser por excesso de chuvas e não sua falta”.

Na sequência, foi perguntado ao Produtor 1, quais as principais barreiras e dificuldades percebidas por ele no que tange à cadeia da soja no mundo e no Brasil. Apontou como principais o preço do frete e os respectivos custos de logística que são muito altos em Mato Grosso, superiores aos da região Sul do país, como relatado anteriormente. Segundo ele, naquela região, as distâncias são bem menores, o que torna o processo de logística mais simples que no Centro-Oeste, chegando a um custo maior de 40% em MT no comparativo entre as regiões. Essa dificuldade, para o agricultor, repercutiu negativamente em todos os níveis da cadeia da soja, cujo produtor, aponta o transporte, silos e agentes de secagem/armazenagem, revendedores e as próprias multinacionais, que sofrem com o acréscimo e evidentemente tudo isso é repassado ao consumidor final. Afirmo o empresário, “O maior problema é logística em Mato Grosso, falta compromisso dos governos com o agronegócio”. Ratifica especialmente para a soja: “Se a soja de Mato Grosso saísse pelo porto de Santarém, no Pará, ou via Belém, desafogaria outros portos brasileiros com gargalos críticos de logística, como Paranaguá e Santos, como exemplos.”

Para esse agente da cadeia, existe uma alternativa lógica e viável para amenizar esse problema que seria transportar a soja via os portos de Santarém ou Belém, no estado do Pará, para o porto de *Illo* (divisa do Peru com o Chile), para a Ásia, especialmente para a China, o maior comprador da soja brasileira. Segundo ele, seria mais rápido por ser mais perto (menor milhagem marítima) e conseqüentemente haveria menores custos para todos os agentes da cadeia e aos clientes daquele continente.

Como questionamento final, inquiriu-se ao empresário do agronegócio, uma questão aberta, quando foi perguntada sua percepção, sobre o futuro da comercialização de grãos para o Brasil e o mundo, tendo em vista o comportamento dos atuais mercados e cadeias globais de *commodities*. Ele apontou que o agronegócio mundial ainda vai crescer consideravelmente em todo o planeta, apesar da ameaça eminente de especulação financeira, como ocorrida no passado, prejudicando a produção mundial. Na sua avaliação, o Brasil será o maior vendedor de grãos e de proteína animal do mundo e a China, deverá ser pelo menos nas próximas décadas, o maior comprador dessa produção. Em relação ao Mato Grosso, indicou geograficamente qual será a região de grande projeção da soja em termos de volumes na cadeia global no futuro próximo. Declarou na entrevista: “Em Mato Grosso, resolvendo os problemas de logística, será o maior produtor de comida do planeta [...] As regiões de Ribeirão Cascalheira, Vila Rica, São Félix do Xingú, Querência, Confresa, Campo Verde e Primavera do Leste serão os maiores produtores de soja no Estado, dita a nova fronteira da soja”.

Também o Produtor 1 referenciou-se em sua declaração final que os Estados do Maranhão, Piauí e Pará, também serão os grandes produtores de soja no Brasil, ingressando na cadeia mundial com participação expressiva. Disse o empresário: “Somados ao Mato Grosso, vêm os Estados de Maranhão, Piauí e Pará que serão os grandes produtores em breve, porém Mato Grosso terá que resolver seus problemas de logística de forma emergencial”.

5.3.1.2 Produtor 2

Para entrevistar o Produtor 2, foram utilizadas as mesmas questões de perguntas com o instrumento de coleta de dados comum ao Produtor 1 (Apêndice III). Esse produtor tem como área plantada de soja aproximadamente 18.000 ha em Mato Grosso e, no Paraguai, há mais 20.000 ha. Neste estudo, as questões foram exclusivamente direcionadas para o plantio da soja no território brasileiro. A entrevista também foi feita pessoalmente pelo pesquisador entre os dias 16 e 22/03/2012, foi fragmentada sua execução, por questões de disponibilidade de tempo pelo entrevistado.

Na questão inicial, que abordou sobre as atividades exercidas pela sua propriedade no plantio da soja, o entrevistado declarou que principalmente se envolvem com plantio, colheita e comercialização de grãos. Lida com essa atividade em duas propriedades em Mato Grosso, de locação de silos de armazenagem, e em duas outras localidades realiza manejo florestal, e ainda, em outra fazenda na divisa com o Estado do Pará, exerce atividades cujo

foco é a soja. A equipe de trabalho do Produtor 2 é formada por 66 colaboradores diretamente ligados ao processo de plantio, colheita e comercialização da soja, destacando-se cinco agrônomos, oito técnicos agrícolas, quinze pessoas na área administrativa (entre o Brasil e Paraguai), sete operadores agrícolas e dois pilotos de avião, todos contratados com exclusividade pela organização.

Também respondeu de forma similar ao Produtor 1, quanto às negociações com multinacionais, especialmente com as empresas E e L; utiliza-as, mas não exclusivamente, busca outras de mesmo porte. Não são desprezadas as empresas nacionais e regionais, com porte menor, porém com igual atendimento, porque faz suas compras, na maior parte das vezes, com pagamento à vista (recursos próprios). Fatores como inovação e novas pesquisas realizadas no campo também são essenciais à sua decisão. Assim justificou:

No geral, plantamos juntando todas as culturas entre Brasil e Paraguai em torno de 40.000 hectares. Somos atendidos, entre 30 a 40 empresas fornecedoras de insumos entre revendedoras de multinacionais. Faço também compras diretamente das multinacionais, sou atendido pela sua área comercial. Hoje eu recebo visita de pelo menos 15 multinacionais, do setor entre adubo e sementes, que são multinacionais. Outras são revendas de Sorriso, Lucas do Rio Verde e Sinop e praticamente com todas temos negociações [...] não utilizo serviços de financiamento da Empresa L ou E [...] em outras épocas já utilizamos, hoje fazemos a lavoura com recursos próprios.

Como preceito quanto à escolha de fornecedores o empresário rural, relatou que os critérios são os de melhores condições técnicas às suas necessidades específicas no momento do plantio, fatores de concorrência entre os mercados; informações específicas e melhores negociações têm peso similar, trata-se de uma análise em conjunto a vários elementos. Justificou: “Quanto aos critérios de compra, temos que estudar a relação custo-benefício, somados ao nosso conhecimento de defensivos e aplicação [...] eu elaboro uma planilha e verifico o que fica mais em conta em termos de custos, com benefício na eficiência e eficácia na compra”.

Inquiriu-se, na sequência, sobre a percepção do produtor quais às empresas multinacionais e aos respectivos impactos/influências representam ao agronegócio. Segundo o Produtor 2, essas organizações têm um papel positivo na cadeia da soja, pois existem várias organizações desse modelo que proporcionam uma concorrência entre si, tornando o setor interessante e atrativo, proporcionando maiores oportunidades e conhecimentos disponíveis. Disse o empresário rural: “[...] positivo, são muitas empresas multinacionais. Devido a esse número de empresas, existe uma concorrência, e para cada setor isso é interessante, quanto mais gente comprando teu grão, automaticamente, permite mais barganha”.

Existe uma parceria estabelecida entre a organização rural entrevistada e a Empresa L, quanto à locação de armazém da propriedade do Produtor 2, para depósito de grãos em Mato Grosso e no Paraguai. O empresário procura negociações com várias empresas e sobressai-se por uma boa relação comercial com as organizações no setor, pois no Brasil as questões de ordem cambial são voláteis e essas corporações auxiliam na comercialização de grãos em diferentes momentos do mercado. Afirmou: “As multinacionais ajudam na comercialização da soja, em bons e em maus momentos de flutuação cambial, isso nos dá garantias de boas negociações”.

Requisitou-se ao entrevistado, que descrevesse as etapas do processo de colheita da soja e demais atividades desenvolvidas nas suas propriedades rurais. O Produtor explicou que a política dos sócios é sempre iniciar o planejamento da colheita formalizado “*no papel*”. O objetivo de tal formalização é preparar e definir as metas direcionadas e, havendo necessidades, poderão ser ajustadas posteriormente, assim afirmou. Usa-se de riquezas de detalhes técnicos, como adubação, variedade de sementes, secagem necessária entre outros aspectos específicos para uma safra de sucesso projetada desde seu plantio até a entrega final dos grãos.

As questões climáticas são da mesma forma considerada apesar de não haver competência da organização rural sobre essa variável, e sim se avaliam históricos (ciclos) de chuvas e estiagem e atenta-se com ênfase para previsões meteorológicas estimadas por órgãos competentes (canal Rural, Clima Tempo, entre outras, informou o empresário). Afirmou:

Planejamento, fazemos para simplificar, definido no papel, qual variedade, qual adubação, qual secação, quanto em sementes, etc.[...] em Mato Grosso observamos possíveis problemas com estiagem, são cinco meses sem chuva, e rezamos para chover nos meses entre setembro ou outubro para plantar o mais cedo possível.

Informou-se que a colheita dos primeiros grãos, geralmente ocorre na metade do mês de janeiro, para quem planta soja e também algodão. Tal prazo poderá ser antecipado para períodos logo após o Natal (dezembro), mas não é o caso do Produtor 2, acrescentou. No momento da colheita de soja, o produtor faz a preparação do solo para plantio de “safrinha”, que, por vezes, devido aos efeitos da pluviometria (quantidade de chuvas), torna-se a safra de verão da empresa. As variações climáticas de falta ou de excesso de chuvas provocam alterações em todo o planejado “*no papel*”, complementou, “Desta forma é importante ter e seguir o histórico que você possui, apesar de que a natureza não é regra, em Mato Grosso as estações são bem definidas e isso é ótimo. Apesar de termos a desvantagem significativa de logística, o clima nos compensa por isso”.

Ao exemplo do entrevistado anterior, Produtor 1, questionou-se sobre as vantagens competitivas do segmento soja em Mato Grosso, Brasil e mundo. Para esse agente da cadeia, o clima é o principal diferencial do Estado de Mato Grosso e do Brasil. Afirmou que: “Em nenhuma outra parte do mundo as condições climáticas são tão favoráveis ao plantio da oleaginosa”. Particularmente pela abundância de água, e luminosidade (sol o ano todo), que a soja tanto necessita para desenvolver-se, comentou: “O diferencial de plantar em Mato Grosso, em termos de mundo, é quase perfeito para soja [...] especialmente pela abundância de sol e água, clima único no planeta”.

Também inseriu comentários sobre as desvantagens da soja em Mato Grosso e no Brasil, que tem na logística o principal fator negativo. Para o Produtor, a solução é terminar o quanto antes as obras em andamento das saídas (escoamento) da soja do Estado (obras na BR 163 – duplicação e asfaltamento já iniciados desde 2010 – para o curso da safra de grãos em Mato Grosso ao norte do Estado), pelo porto de Santarém, no Estado do Pará.

Espera que sejam concluídas as obras da rodovia Leste-Oeste, que terá um terminal de escoamento nas cidades de Lucas do Rio Verde e em Sinop, com saída para os dois oceanos (Pacífico e Atlântico). Essa referida rodovia terá o nome de “Transcontinental”, palavras do empresário, que afirmou ter conhecimento do projeto, chamado de a “outra saída”, além de Santarém no Estado do Pará, pela região conhecida como alto-Taquari (estado do Maranhão). Em suas palavras:

A solução para logística é a saída de grãos por Santarém [...] também a Rodovia Leste-Oeste, com terminais em Lucas do Rio Verde e em Sinop [...] poderá ampliar-se para o oceano Pacífico, a chamada rodovia Transcontinental [...] em curto prazo a solução é Santarém e também pelo terminal portuário do alto Taquari, no Estado do Maranhão.

O Produtor 2 também falou sobre as vantagens competitivas geradas pela construção de ferrovias como forma de escoamento de grãos na região. Contudo ele não percebe que seja possível a conclusão e /ou execução de obras dessa natureza no curto prazo, afirmou ser difícil antes de pelo menos a metade da próxima década e acrescentou: “Uma ferrovia que seria o ideal, não ficaria pronta antes de 2017 ou 2020, pelo menos eu penso. É complexa a obra, mas o processo de licitação vai longe [...]”; ficando assim, como uma futura vantagem competitiva.

Acredita no desenvolvimento de hidrovias para soluções dos transtornos na logística, e assim descreveu: “As ferrovias poderão ser uma grande solução para o problema de logística, mas eu duvido em solução em curto prazo, algo que deveria ser pensado é criar

hidrovias, pois os investimentos não são tão caros e o retorno é rápido e seguro. Hoje mando minha produção para Paranaguá via rodovia; por caminhão é caríssimo”.

Quanto às dificuldades na cadeia da soja e às barreiras entre o Brasil e o mundo, o empresário do agronegócio respondeu que a maior barreira é as empresas multinacionais que exercem papel de intermediárias nas negociações de soja. Essas corporações têm forte poder na coordenação da cadeia como um todo, o que deixa o produtor em uma condição de “refém” às ações e atividades da soja. Comentou: “As barreiras para comercialização de soja são as empresas multinacionais que ficam no meio atravessando, fazem boicotes e mandam na cadeia. Pois como você vai exportar um contêiner de soja? Somente pode ser feito por navio de soja, somado a outros procedimentos burocráticos que elas também são detentoras”.

Percebe-se, pelo comentário do Produtor 2, que existem fortes coordenação e configuração da cadeia da soja pelas empresas multinacionais. Quanto às questões sobre logística e seus respectivos gargalos, apresentou respostas semelhantes às do Produtor 1. Além da contenda de mão de obra não qualificada e pouco disponível ao processo da soja, e comentou sobre as condições do solo matogrossense que, por suas características naturais, são de baixa fertilidade, necessitando de diversas aplicações de potássio, essencial para produtividade da oleaginosa, afora a falta de fósforo e nitrogênio. Complementou dizendo: “O solo em Mato Grosso, necessita cloreto de potássio, o solo é carente desse elemento [...] para produtividade da soja falta fósforo e nitrogênio [...] também existe carência de infraestrutura para evitar êxodo rural que cresce no agronegócio.”

Como questão final, deixou-se o livre comentário ao Produtor 2 para expressar sua percepção de futuro, tendências na comercialização de grãos, no Brasil e mundo, em função do cenário atual do setor. Em resposta o entrevistado comentou, “O Mato Grosso no futuro, saindo ampliação da BR-163 com saída pelo porto de Santarém, com calado e escoamento ágil e apropriado, será o maior produtor mundial de proteína animal e vegetal, além de que a produção vai dobrar em dez anos”.

Essa afirmação do entrevistado permitiu inferir que a logística deverá ser priorizada por autoridades governamentais, para liberar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro, especialmente quanto à comercialização de grãos no Estado de Mato Grosso. O empresário rural percebe que as empresas multinacionais, apesar de importantes na cadeia global, são responsáveis por boicotes e interferências nas negociações de soja ao seu melhor e convenientes critérios.

Afirmou, ainda, que essas empresas cada vez mais dominarão os gargalos de escoamento portuários, enquanto existirem. O principal problema da cadeia, particularmente na economia brasileira do agronegócio, conseqüentemente com implicações diretas em níveis de comercialização internacional. Afirmou: “O porto de Rotterdam, na Holanda, é o maior CD de soja do mundo [...] está sob controle de multinacionais [...] essas são as maiores barreiras no sistema de escoamento internacional de produção [...] A China vai comprar soja diretamente do produtor brasileiro, no curto prazo”.

5.4 Categorização com uso do software *N-vivo*

Com o objetivo de auxiliar/facilitar quando das análises e dos cruzamentos dos dados coletados nas entrevistas realizadas, utilizou-se o software *N-vivo* como apoio as análises de conteúdos. Tomando-se como base a literatura investigada, desenvolveram-se categorias (nós) observadas na tabela 1, que demonstra a frequência das relações entre teorias de estratégias de internacionalização, quanto à dispersão multidoméstica e dispersão global, com as decisões de estratégias de operações internacionais.

Tabela 1: Frequência das relações entre dispersões multidomésticos e globais com categorias de decisões de estratégias de operações internacionais.

Categorias de decisões de estratégias de operações internacionais	Dispersão Multidoméstica	Dispersão Global
Localização	12	6
Capacidades	8	3
Rede de Fornecimento e/ou Fornecedores	2	2
Tecnologia	7	3
Outros fatores	0	0
Qualidade	3	2
Inovação	4	3
Performance/desempenho	1	5
Desenvolvimento organizacional	3	1
Competências – RH	4	1

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da planilha gerada pelo software *N-vivo*.

Observa-se que as frequências informadas na tabela 1 foram obtidas após o processamento das informações coletadas a partir das entrevistas nas empresas E e L, com auxílio do software *N-vivo*. Após o cruzamento das respostas dos CEO da área de operações, com os executivos de internacionalização, contemplando-se as teorias sobre as estratégias de internacionalização (quadro 1), com as teorias sobre as decisões de estratégias de operações internacionais (quadros, 3, 6-14 e 15), foram analisadas as respostas. Salienta-se que, para as

análises das decisões de estratégias de operações internacionais, rodadas pelo software *N-vivo*, foram consideradas, também, as configurações com base em mercado, produto, capacidades e preço (quadro 2).

Pelos instrumentos de coleta de dados utilizados para as estratégias de internacionalização (Apêndice I), tomou-se, por base para formatação das perguntas a classificação de operações internacionais, conceitos teóricos de Hayes e Wheewright (1984; 1985), apud Shi e Gregory (1998 p.201-202), que comparam elementos-chave do sistema de fabricação em redes internacionais. Segundo os autores, as decisões são analisadas pelos elementos estruturais (capacidades; facilidades; tecnologia; e integração vertical) e de elementos de infraestrutura (RH; qualidade; planejamento e controle da produção; e desenvolvimento organizacional).

Ainda, os elementos estruturais determinam a capacidade de influenciar padrões na rede de configuração de longo prazo e os elementos de infraestrutura controlam as dinâmicas das operações para transferirem evoluções de produtos durante a internacionalização.

6 SOJA E CADEIA DA SOJA

O agronegócio, após a segunda grande Guerra Mundial, vem revolucionando padrões de produção e comercialização no mundo, aliando técnicas de produção, modernas tecnologias, biotecnologia, sistemas de logística, novos sistemas de comunicação e aprendizagem tanto no ambiente interno quanto externo das organizações. Esses cenários vêm combinados, com as crescentes necessidades de alimentação da população mundial, com o crescimento da produção e de investimentos proporcionais, para o aumento da produtividade.

Estudos realizados pela FAO/FAOSTAT, órgão da ONU (2009), ligados à agricultura e à alimentação mundial, mostram que tanto o aumento da produção quanto o da população têm necessidades interdependentes. Sob esse aspecto, as atividades e as operações do agronegócio são fundamentais para o suprimento da alimentação mundial, principalmente considerando que aproximadamente um bilhão de pessoas no planeta passa fome (ONU 2010).

6.1 Soja

Em termos de qual a procedência da soja, diferentes versões são apresentadas na literatura com divergências entre autores e pesquisadores. A teoria mais incisiva, porém, é que a oleaginosa tem sua origem asiática, especificamente na China; a mais aceitável, pelas coincidências encontradas em registros na literatura. Quanto à sua introdução no mundo ocidental, as divergências também são grandes e pouco conclusivas (APROSOJA 2010).

Em nossos dias, a soja, tornou-se uma cultura de grande importância nas economias de vários países no mundo, seja em nações ricas seja nas em desenvolvimento. Um exemplo é a China, país emergente das últimas décadas que, por sua origem, e população apresenta grande consumo do grão, segundo dados do governo daquele país, os chineses importaram aproximadamente 57.5 milhões de toneladas (m/t) de soja (60% da oleaginosa comercializada no mundo), produzindo somente 12.8 m/t em 2012. Apresentou uma queda de área plantada pelo terceiro ano consecutivo, o que aumentou sua dependência da importação da soja, especialmente do Brasil.

6.2 Complexo da soja no Brasil

A soja consolidou-se no agronegócio brasileiro a partir dos anos de 1970, passando de 1,5 milhões de toneladas no ano de 1970 para mais de 15 milhões de toneladas em 1979. Esse crescimento foi associado a dois fatores: primeiro ao aumento da área cultivada, de 1,3 para 8,8 milhões de hectares e, segundo, pelo incremento de produtividade, de 1,14 para 1,73 toneladas por hectare, devido a novas tecnologias disponibilizadas aos produtores pela pesquisa brasileira. Destaca-se que mais de 80% da produção continuava, até os anos 1980, concentrada nos Estados da região Sul. A partir dos anos de 1990, a produção no Centro-Oeste brasileiro atingiu 20% desse montante nacional, e nos anos 2000 atingiu mais de 60% destaque para o Estado de Mato Grosso, líder de produção, no Brasil, atualmente (MAPA, 2008, apud EMBRAPA, 2003; IBGE, 2010).

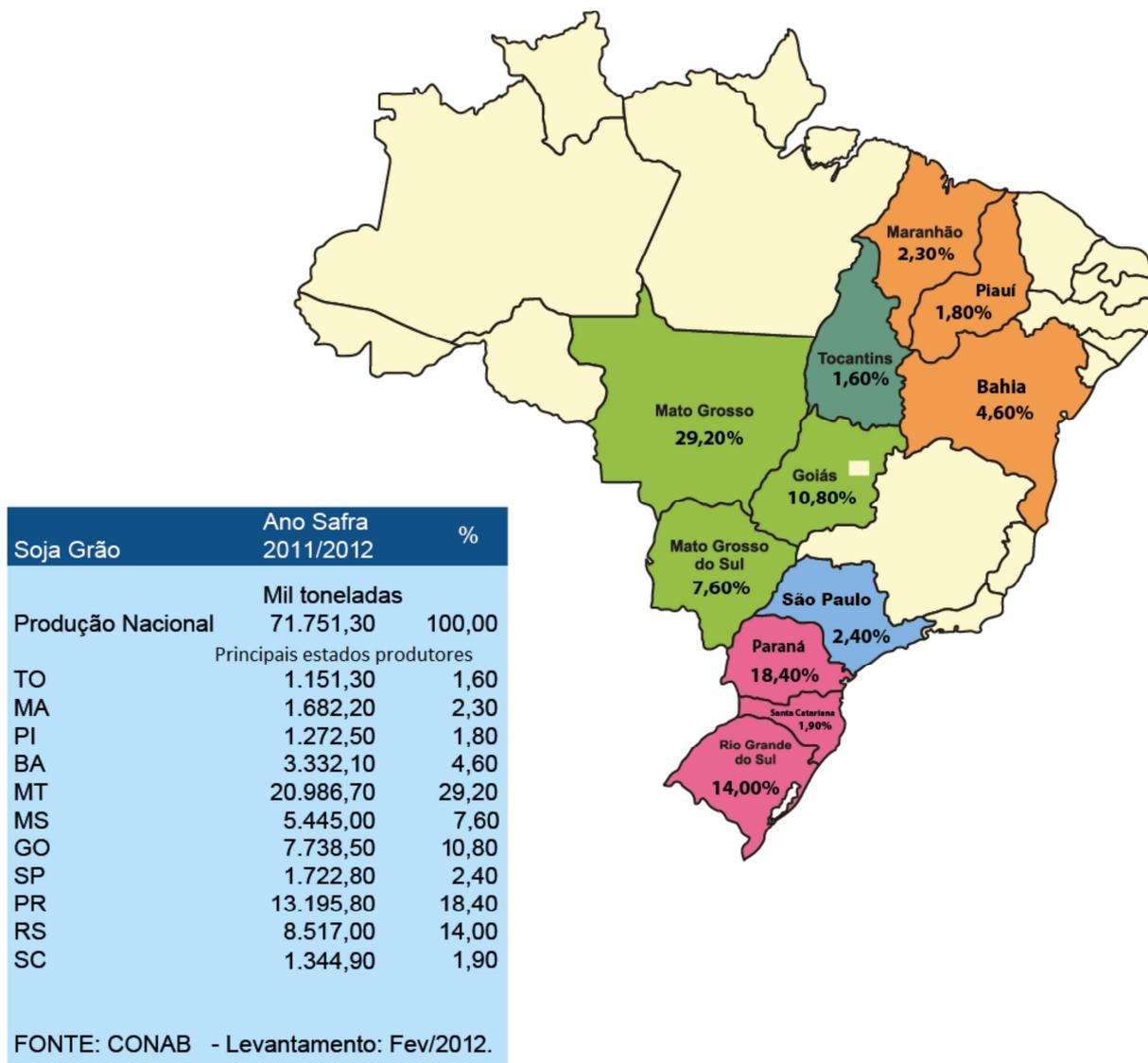
Atualmente, no Brasil, a produção de soja é representada principalmente pelos Estados de Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás. Sendo que Mato Grosso é o líder com 29.2% da produção nacional do grão, seguido pelo Estado do Paraná, com 18.4%; em terceiro lugar, o Rio Grande do Sul com 14% e o Estado de Goiás, na quarta posição, com 10.8%. Evidencia-se, na figura 4, a evolução da produção da soja no Brasil em novas áreas, nos Estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia que, em 2012, responderam por 10.4% da produção nacional do grão (MAPA 2012).

Ainda, a figura 4 ilustra a produção em milhões de toneladas (mil/t), na safra 2011/2012, distribuída pelos Estados produtores no Brasil. Estimativas indicam que a produção da soja no Brasil de 88.9 mil/t em 2021/2022, será 17.8 mil/t maior em relação à produção da safra 2011/2012. Segundo estudo do USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos), existirá uma necessidade de importação mundial da soja, na ordem de 30 mil/t, paralelamente com um aumento de 10 mil/t para a safra local e oito mil/t para exportação.

O consumo doméstico da soja deverá atingir 49.6 mil/t, representando 55.8% na produção em 2021/2022, considerando-se que o grão está inserido essencialmente na fabricação de rações de animais, produtos químicos, farmacêuticos, enzimas e crescente importância na alimentação humana. Segundo projeções da ABIOVE (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais), o consumo da soja em grão será de 52.9 mil/t, destacando-se que o processamento local será maior em função do crescimento da produção doméstica de carnes e biodiesel, inter-relacionados. Em termos de exportação da soja em grãos para

2021/2022, são de 44.9 mil/t, significando aumento de 10.8 mil/t em relação ao exportado em 2011/2012.

Figura 4: Mapa da produção nacional de soja, por Estados produtores no Brasil.



Fonte: Conab (Companhia Nacional de Abastecimento) – MAPA (projeção 2021/2022)

Em termos de área plantada, as projeções do MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento/2012), demonstram que essa área, deverá passar para 29 milhões de hectares (mil/h) em 2021/2022, representando um acréscimo de 4.7 mil/h em relação à previsão para 2011/2012. Tal expansão na produção, no Brasil, é resultado da combinação da expansão de área (território geográfico maior) com a elevação da produtividade. O Brasil no cenário internacional passará a ser em breve o maior produtor mundial da soja, seguido pelos Estados Unidos e pela Argentina (MAPA, 2012).

7 ESTUDO DE CASO: EMPRESA E

Apresentam-se, neste capítulo, os resultados das entrevistas junto aos três gestores, da área de internacionalização (escritório central – São Paulo) e de operações em duas plantas fabris na Empresa E, localizadas no Estado de Mato Grosso. A tais considerações será realizada uma análise que contemple os questionamentos realizados pelos instrumentos de coleta de dados no momento das entrevistas (Apêndices I e II), além das informações complementares da empresa, do seu segmento de atuação e outros dados específicos da organização (dados secundários).

7.1 Área de internacionalização na Empresa E – estratégias

O entrevistado, que exerce o cargo de responsável pela internacionalização dos negócios na Empresa E (gerente nacional de vendas de grãos), é um profissional com 11 anos de atuação na Empresa E. Formação em Engenharia Civil e com MBA em Agronegócio, com experiência de 18 anos no setor; seu cargo executivo é vinculado ao primeiro escalão hierárquico no Brasil. A organização E elabora suas estratégias de internacionalização por meio de seu conselho executivo, que reporta seus resultados diretamente aos acionistas da empresa através do presidente da companhia.

Para tais decisões, observam-se quais são as vantagens comparativas de cada país, de cada localidade de atuação, considerando as vocações existentes e as ofertas internacionais (típicas de cada país penetrado). Segundo o CEO: “O Brasil, pelas condições de grande extensão territorial disponível para produção agrícola, clima e solos férteis, atrai especialmente a empresa para investimentos globais principalmente”. Pelas palavras do executivo, percebe-se uma preocupação com a decisão da localização da planta fabril, cujas questões de investimentos feitos pela empresa devem ser cuidadosamente tratadas, como infraestrutura para obtenção da matéria-prima, escoamento de produção (logística), considerando-se as realidades locais.

Como garantia de que esse processo seja realizado com sucesso, a Empresa E, fornece todo o apoio logístico ao produtor rural, desde a colheita da soja, buscando garantir as melhores condições de comercialização, armazenagem e secagem (se for necessário) dos grãos, entre outros serviços prestados. O executivo afirma: “Temos serviços de assistência

técnica que prestamos para várias corporações e produtores, além de toda a nossa área de logística que organiza e apoia o deslocamento e a entrega de soja no mercado global”.

Questionou-se sobre quais são os motivadores à internacionalização do agronegócio. De acordo com o CEO, no caso Brasil, vários fatores são considerados de risco aos negócios internacionais. Desde os custos com tecnologia, carência de mão de obra qualificada, infraestrutura de logística para escoamento de safra, transporte rodoviário em situação de colapso (desde o campo até a planta fabril), aliado aos portos com sérios problemas para embarcar os altos volumes de produção para os mercados internacionais. O Brasil já foi um foco central para novos investimentos, porém nos últimos anos, devidos aos altos custos, existem mais motivadores para não internacionalizar no país e sim em nações também emergentes como China e Índia.

Tais situações trazem grandes dificuldades de logística como um fator central, além de questões cambiais e os custos para investimentos. Comentou o CEO: “O desafio de atuar em países na América Latina, e no Brasil, são as questões cambiais do custo Brasil, que é alto, em investimentos quanto à tecnologia, capacidades e a falta de mão de obra adequada em escala que se possa utilizar.” Especificamente quanto à logística, o executivo indicou: “Dificuldades de logística, em regra, geram um colapso em termos de infraestrutura para exportação, especialmente quanto aos portos e às estradas que não suportam o escoamento de produção.” Esses dois pontos, dificuldades na logística brasileira, em todos os níveis da cadeia (produtor até a planta, incluindo portos de escoamento ao mercado internacional) são pontos marcantes na fala do gestor.

Assim, tais problemas de configuração na cadeia global da soja fazem a empresa perceber o “custo Brasil” como fator importante para a internacionalização. Acrescentou: “Outro fator é que o Brasil tornou-se um país com altos custos de investimento, pois o consumo interno está acelerado, existe especulação no mercado imobiliário, dificuldades de logística e um colapso em termos de infraestrutura para exportação”.

7.1.1 Configuração

Foi perguntado, na sequência, ao executivo, acerca da configuração da cadeia, especialmente quanto aos fatores de localização de plantas no estrangeiro, aos quesitos que influenciam quando da escolha dos países a serem instaladas operações internacionais. A esse respeito, o executivo declarou que a Empresa E optou pelo Brasil tendo em vista sua

significativa potencialidade. Na época da chegada da empresa, o país traduzia-se por incentivos cambiais, possibilidade de aquisições de organizações de capital nacional e vocação natural para o agronegócio. Assim definiu: “Viemos para Brasil no século XX, pela grande potencialidade, por incentivos cambiais, possibilidade de aquisições de empresas de capital nacional e uma vocação natural para o agronegócio (clima, solo, água e mão de obra rural que predominava na época)”.

O executivo ainda complementou que a Empresa E tem como requisitos para internacionalização priorizar condições dessa natureza, pois acredita que questões de infraestrutura de localização e acesso a matérias primas são fundamentais a uma posição de configuração e coordenação da cadeia. Tais fatores permitem melhorar o monitoramento e os ganhos na cadeia global, garantindo volumes expressivos de comercialização, que fazem parte da meta de uma empresa do porte da organização E. Relatou: “Esses quesitos à companhia são fundamentais aos nossos negócios [...] infraestrutura de localização e acesso a matérias primas [...] uma empresa do porte da nossa, quer coordenar a cadeia, pois nosso maior aporte de ganho é o monitoramento da cadeia global de valor em volumes expressivos”.

Dentro do quesito configuração, foi também especulado, com CEO de internacionalização, sobre quais são as atividades desenvolvidas nas plantas no processamento da soja no Brasil. Ao que respondeu haver diversas plantas distribuídas no território brasileiro que, de maneira padronizada, fazem armazenagem de grãos de soja; distribuição; secagem (quando necessário); esmagamento do grão para extração de óleo refinado, óleo degomado (bruto); produção de farelo de soja, declarando: “Nós temos unidades espalhadas por várias regiões do Brasil, que armazenam, distribuem, secam e processam grãos de soja, especialmente na produção de óleo refinado, óleo degomado e farelo de soja”.

Figura 6: Configuração – atividades desenvolvidas nas plantas – processamento da soja no Brasil



Fonte: Elaborada pelo autor

Essas atividades, ilustradas na figura 6, são desenvolvidas pelas diferentes plantas e pelo processamento de soja em todo o mundo. Segundo o entrevistado, tais produtos são utilizados na alimentação humana e, no caso do farelo de soja, especificamente, serve para abastecer outras indústrias que produzem alimentação animal. Ainda, segundo relatos esse processo segue-se de maneira similar em outras partes do mundo, porém a maior tecnologia está nas plantas instaladas no Brasil.

Complementou seu relato, inserindo que as políticas de financiamento de safra (com recursos próprios) que a Empresa E mantém aos produtores rurais, com o objetivo de garantir a safra e cobrir os riscos do agronegócio (cumprimento de contratos). Disse: “Temos serviços de assistência técnica, para corporações e produtores, além da nossa área de logística que organiza e apóia o deslocamento/entrega de soja no mercado global. Fazemos o papel de autofinanciadores de safra junto aos produtores, com cobertura aos riscos do agronegócio”.

Buscou-se investigar sobre padronização de processos na planta, quanto a parâmetros de qualidade, nas atividades no Brasil e no estrangeiro. A esse respeito, esclareceu que existem padrões mundiais de qualidade que são seguidos em todas as unidades da empresa nas atividades com grãos pelo mundo. Existe rigor desde a recepção dos grãos, com uso de tecnologia atualizada, garantindo que, em possíveis casos de não conformidade com padrões de qualidade exigidos pelo mercado e pela empresa, por meio de logística reversa, tal erro poderá ser detectado com precisão de erro zero e em tempo hábil. Isso vale tanto para unidades produtivas localizadas no Brasil como em outras partes do mundo. Assim comentou: “Cumprimos padrões rigorosos e mundiais de qualidade [...] controles e garantias de segurança alimentar [...] temos tecnologia que permite distinguir, em até 24 horas, lotes de recepção de grãos e/ou produtos processados, no caso de erros e/ou não conformidades, por meio de logística reversa, com precisão e próximo ao erro zero”.

7.1.2. Vantagens Competitivas

Sobre as vantagens competitivas da Empresa E, questionou-se ao executivo entrevistado quais seriam as principais vantagens da organização em relação ao mercado e aos seus concorrentes. O CEO evidenciou que, para a organização, as estratégias que geram vantagens competitivas transpassam atividades de plantar, colher, processar, comprar ou vender grãos somente. “Existe forte e crescente concorrência no setor de *commodities* nos dias de hoje no mercado como um todo e várias empresas podem entrar no segmento”, afirmou. As vantagens competitivas permeiam as questões de desenvolver tecnologias, primar

por aspectos de segurança alimentar, trazer inovações ao setor, desde o grão no solo até a mesa do consumidor. Declarou: “Aspectos de tecnologia e inovação de produtos do agronegócio, como segurança alimentar, sistemas de entrega, secagem, e acondicionamentos fazem o diferencial competitivo das grandes corporações”.

Disse ainda que a visão e a missão da empresa, divulgadas publicamente, prezam pela contribuição à oferta de alimentos de forma sustentável e o desenvolvimento da bioenergia nas cadeias globais do agronegócio, demonstrando compromisso com a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Relatou: “Creio que nossa empresa, além de possuir poder dos grandes investimentos no planeta, possui tecnologia mundial para preparar as *commodities* desde o plantio até a mesa do consumidor [...] essa nossa capacidade é que faz a diferença [...]”.

Na visita realizada *in loco* às unidades de processamento da soja nas cidades de Nova Mutum e Rondonópolis no Estado de Mato Grosso, pôde-se constatar que a empresa tem realmente preocupações com processos sustentáveis, renováveis e com as questões comportamentais nas equipes de trabalho. Verificou-se que, em seus processos, confirmam-se as afirmações do gestor, o foco da visão e da missão da empresa e as declarações sobre as estratégias da Empresa E. Ainda, pelos relatos dos entrevistados, existe por parte da organização a constante preocupação com atualização de seus profissionais, com controles rígidos de sustentabilidade em processos, pois as áreas de controles da energia consumida pela planta e respectivos controles de matérias-primas que contribuem ao funcionamento do processamento da soja são realizados com rigor. Existem áreas que são restritas ao acesso por visitantes por preocupação com padrões de qualidade e de segurança.

Um exemplo foi visita à base de geração de energia das unidades que, no caso da Empresa E, em Rondonópolis (maior planta de esmagamento da soja no Estado de Mato Grosso) é fornecido pela operadora estadual (CEMAT¹⁰). Também na área que realiza o envase do óleo refinado (somente se teve acesso visual através de um vidro blindado); para o óleo degomado (base exportada para refinarias de óleo em outras partes do mundo), não existe acesso a leigos (processo todo automatizado em células fechadas) e, no caso do farelo de soja, pôde-se visitar os gigantescos armazéns do produto já processado (pronto ao consumo industrial). Trata-se de instalações muito grandes em termos de área física, cerca de 30 m de altura (pé direito) no silo de armazenagem, e área de aproximadamente 30.000 m²

¹⁰ Centrais Elétricas Mato-grossenses S.A. – Cemat – Primeira hidrelétrica do Estado de Mato Grosso, inaugurada em 1928, utilizando potencial do rio Casca e rio Cuiabá. Distribui energia elétrica em uma área de concessão de 903.358 km², beneficiando mais de 1 milhão e cem mil clientes em 141 municípios. Informação disponível em: <<http://www.cemat.com.br/sobre-a-cemat/historia/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

(semelhante a um ginásio de esportes com dimensões gigantescas), com pouca luminosidade externa, isolamento térmico (para não prejudicar qualidade do farelo). O teto do silo é cortado por grandes dutos que escoam o produto a outros depósitos e áreas de carregamento; no interior, existe grande quantidade de pó/resíduo no ar do farelo, o que torna o ambiente insalubre e pouco agradável. Todo o processamento nessa área é feito por dutos automáticos/robótica e por tratores com pessoal devidamente protegido e qualificado para a atividade. A permanência máxima permitida no local é de cinco minutos.

De acordo com as informações fornecidas, a Empresa E vislumbra as atividades de processamento da planta, além das questões de operações diretamente relacionadas ao esmagamento da soja, como armazenagem, distribuição, secagem e produção de óleo refinado. Nota-se que a organização considera as questões relacionadas ao risco de atividades do agronegócio (financeiros inclusos), também por parte do produtor rural, serviços de assistência técnica e logística entre outras ações, como variável presente e direta na cadeia da soja.

7.1.3 Padrões no processamento da soja

Também se questionou ao executivo sobre padrões de processos entre plantas de produção e quais as principais vantagens competitivas percebidas pelas estratégias internacionais da Empresa E.

Quanto aos processos e aos seus padrões, na visita realizada às unidades fabris da organização, observou-se um rigoroso controle de qualidade em suas atividades, com áreas restritas à circulação de pessoas em termos de higiene e segurança alimentar, controles sofisticados e automatizados em suas operações e marcante tecnologia que monitora todos os lotes de grãos de sojas recebidos. Tal sistema, como afirmado pelo executivo, permite encontrar/detectar problemas, e/ou não conformidades de produção em lotes de óleo refinado, por exemplo, vendido em qualquer lugar do país, por meio de padrões e práticas de logística reversa. Disse: “Nossas plantas cumprem padrões rigorosos e mundiais de qualidade, especialmente em grãos [...]; as mesmas práticas das unidades brasileiras se repetem em outras partes do mundo [...]”.

O sistema permite identificar o lote da soja, o produtor de origem do grão e até mesmo data, horário e local em que foi feita a recepção pelo caminhão na unidade da Empresa E. O detalhamento é tão avançado que permite saber o nome do caminhoneiro e a placa do

veículo, além do operador e do analista de recepção de qualidade de grão no exato momento da entrega (na balança). Erro praticamente zero, ele afirma.

No momento da recepção dos grãos nas unidades da empresa, o padrão comercial mundial de exportação de grãos, verificado pelos operadores, é 14, 1, 8; isto é, 14% é o índice de umidade máxima admitido no grão da soja, 1% índice de impureza suportável e 8% para avarias (grão ardido, com falhas estéticas, oco, etc). Qualquer diferença fora desse padrão, acarreta descontos nos valores devidos pela produção pagos ao produtor rural, pois, para a Empresa E, implicará processamentos extras de secagem, armazenagem e posteriores prejuízos em seus custos que devem ser considerados no esmagamento da soja. Esse processo visto amiúde comprova as práticas rigorosas das operações das empresas desse porte na cadeia na soja.

O CEO também antecipou que para o ano de 2013, a empresa deverá fazer valer um projeto que cria os “princípios da excelência global em operações”. Esse programa que será chamado de *Industrial Operations Principles (IOP)*, deverá garantir às unidades do mundo, maneiras uniformes de operações, aproveitando experiências que foram desenvolvidas pela empresa E em seus 200 anos de história mundial. Declarou o gestor, “A ideia surgiu do nosso comitê global de PQSE (produtividade, qualidade, segurança e meio ambiente), para a necessidade de padronizarmos e alinharmos mundialmente nossas operações, para uma excelência em todas as regiões que atuamos”.

7.1.4 Estratégias de expansão internacional e a autonomia das plantas no estrangeiro

Para esse quesito, no momento do questionamento ao executivo entrevistado, foi apresentado a ele um quadro, que mostrava algumas alternativas de modelos de expansão internacional, à luz de correntes teóricas. Na representação, apresentavam-se alternativas como fusões de empresas, aquisições, alianças estratégicas, IED (investimento externo direto), *Greenfield* (livre por oportunidade). Depois de explicitadas as alternativas teóricas ao entrevistado, pelo entrevistador, deu-se segmento a entrevista.

O CEO respondeu que a organização já praticou IED em diversas situações, fez grandes aquisições (principalmente no Brasil, na época de seu ingresso) garantindo penetrações no mercado internacional, porém afirmou que as operações modelo *Greenfield* (livre oportunidade) são as mais usuais. Esclareceu, ainda, que as razões que esse modo de entrada sugere, permitem maior mobilidade e capacidade de adaptação a novos mercados e

respectivas exigências dos consumidores. Declarou: “Já praticamos IED, também grandes aquisições que até hoje nos permitem reflexos para permanecermos em mercados internacionais, pelos conhecimentos e *expertises* adquiridas [...] operamos em *Greenfield*, pela mobilidade e capacidade de adaptação que mercados e consumidores estão exigindo [...]”.

Outro aspecto abordado pelo CEO é sobre a necessidade que a corporação tem de possuir *expertise* em suas atividades para realizar investimentos e respeitar iniciativas ao longo das cadeias globais. Afirmou que a autonomia em negócios do setor não será mais possível em um médio prazo (relacionadas às diferenças entre barreiras cambiais, sistemas inflacionários, custos internos variáveis, fatores culturais entre os países). Complementando a fala, o executivo disse que a *expertise* e os investimentos devem ser realizados na cadeia global e que existe necessidade de adaptações aos diferentes mercados mundiais e suas características como, por exemplo, no Brasil e na China. Relatou: “Você opera de determinada forma no Brasil, com barreiras cambiais, sistemas inflacionários, custos internos, fatores culturais [...] adapta-se ao mercado chinês, que é diferente [...] precisa *expertise*, fazer investimentos e respeitar iniciativas ao longo das cadeias globais; a autonomia não será mais permitida em um médio prazo [...]”.

7.1.5 Fluxo de informações entre unidade e sede

Quanto ao fluxo de informações nas unidades internacionais, o CEO de internacionalização da Empresa E informou que a transferência de informações ocorre por meio das rotinas diárias, nos setores, áreas, matriz e subsidiária. Para operacionalizar esses processos de informações, pela característica de grande corporação, a empresa tem desenvolvido um plano estratégico permanente, denominado de BP (*business plan*), o qual responde pelas questões de previsões e de resultados da organização. Existe envolvimento de todos os níveis da empresa na sua elaboração e divulgação, interligando a comunicação entre matriz e unidades, principalmente.

Durante a visita e conversa com o CEO da área de operações, nas duas unidades, em vários momentos foram referidas informações com base nesse documento (BP) para respostas aos questionamentos. O documento existe de forma impressa no local de trabalho dos gestores principais e disponível via intranet, conforme informado durante a entrevista. Não foi permitida sua visualização, apesar de solicitado pelo entrevistador (documento de uso exclusivo da empresa). O referido regulamenta e socializa todas as principais informações sobre orçamentos anuais, metas e objetivos da organização. Foi informado que ele serve como

o norteador geral na gestão da Empresa E em todos os níveis, seja estratégico, tático seja operacional. O gestor, então, informou: “[...] nossa base principal para manter e transferir informações do escritório central e as unidades da companhia [...] em cada setor, área ou processo [...] a partir do nosso, *business plan* anual, para que todas as áreas consigam acompanhar a relação entre o previsto e o realizado”.

Segundo o executivo de internacionalização, o documento realiza o papel de informar e transmitir questões estratégicas da companhia em diversos aspectos – que são e foram discutidos previamente – com diferentes níveis de atuação, completando o papel feito pela TI (tecnologia de informação) da empresa com a atuação efetiva dos supervisores e coordenadores nas áreas junto às equipes. Detalhou: “[...] o BP tem a participação de todos, na confecção anual, feita no ano anterior [...] vale para orçamentos, investimentos, até metas e objetivos que devem ser alcançados [...] por mais que tenhamos sistemas de informática, integrados, somente com acompanhamentos e supervisões teremos garantia de resultado”.

7.1.6 Fatores que influenciam a Empresa E na coordenação na cadeia da soja

Na sequência, foi perguntado sobre os fatores que têm influência na coordenação da cadeia da soja. O CEO declarou ser prioritário, possuir conhecimento e informações atualizadas do setor, bem como suas tendências. Especialmente para as *commodities*, os processos sofrem constantes mudanças, desde variações de contingências e volumes de produção, investimentos, tecnologias, legislações como fatores principais. Relacionou, porém, a existência de fatores secundários, significativos, que se ligam às questões de espaços para negócios no agronegócio e potenciais expansões. Essa referência tem o forte exemplo nas economias emergentes como o BRICS, particularmente para os casos de Brasil e China. Esclareceu que: “Economias emergentes, como China e Brasil, que hoje despontam e são apontadas como grandes produtoras e consumidoras de diversos produtos. [...] Por tratar-se de alimentação (soja), isso terá expressivo aumento nas próximas décadas”. Observou ainda o executivo: “[...] fatores relevantes na coordenação de determinado segmento, primeiro ter conhecimentos atualizados do setor e suas tendências, no caso de *commodities*, mudanças diariamente [...] variações do setor são grandes e os volumes são expressivos, de investimentos, tecnologias, legislações entre outras [...]”.

Segundo CEO, o *business plan* (BP) é o documento maior da Empresa E que realiza o papel de informar e transmitir questões estratégicas da companhia em diversos aspectos – que são e foram discutidos previamente – com diferentes níveis de atuação, completando o

papel feito pela TI (tecnologia de informação) da empresa com a atuação efetiva dos supervisores e coordenadores nas áreas junto às equipes. Detalhou: “[...] o BP tem a participação de todos, na confecção anual, feita no ano anterior [...] vale para orçamentos, investimentos, até metas e objetivos que devem ser alcançados [...] por mais que tenhamos sistemas de informática, integrados, somente com acompanhamentos e supervisões teremos garantia de resultado [...]”. Observou, ainda: “Fatores relevantes na coordenação de determinado segmento, primeiro têm conhecimentos atualizadas do setor e suas tendências, no caso de *commodities*, mudanças diariamente [...] variações do setor são grandes e os volumes são expressivos, de investimentos, tecnologias, legislações entre outras[...]”.

Finalizou apontando para a expansão em países como China e Brasil, que são observáveis pelo potencial de produtores, especialmente no caso brasileiro; como consumidor de diversos produtos agrícolas e manufaturados, a China. Segundo o executivo, a coordenação da cadeia faz parte de processo fundamental para a empresa, pois dessa forma existe possibilidade de processos integrados à sua produção e garantias do cumprimento aos seus acionistas dos objetivos estratégicos que justifiquem investimentos em países emergentes.

7.1.7 Conhecimento adquirido entre subsidiárias e matriz

Na última parte dos questionamentos sobre a configuração da cadeia, perguntou-se ao entrevistado sobre a maneira que a Empresa E gerencia o conhecimento adquirido nas diferentes subsidiárias espalhadas pelo mundo. O relato do executivo apontou que, a partir do documento *business plan* (BP), já citado, torna interativo às suas equipes em diferentes partes do mundo, os conhecimentos e as informações adquiridas (de sucesso ou insucesso). Existe a prática de encontros periódicos entre os gestores de áreas (duas a três vezes por ano), integrados com pesquisas desenvolvidas pela empresa e outras *expertises* esquadrihadas, que integram novos projetos da companhia para aperfeiçoar e testar as descobertas relatadas. Assim detalhou:

A partir do BP anual, torna-se interativo para todos os conhecimentos adquiridos em processos de diferentes unidades de negócio em diferentes mercados globais [...] trocam-se as experiências de sucesso e insucesso, pois cada mercado tem peculiaridades. Caso não sejam observadas ou pelo menos do conhecimento de todos, poderá alterar as previsões do BP e o prejuízo seria grande.

Constatou-se que a organização mantém uma área específica de pesquisa e desenvolvimento, centralizada na matriz em São Paulo, que monitora e coordena os conhecimentos adquiridos e nutre a atualização do *business plan* (BP). Esse setor processa as atuais e novas *expertises* da companhia, com novas pesquisas, com o apoio de entidades e órgãos oficiais de fomento, como EMBRAPA, ou nos canteiros de experimentos que são utilizados pela Empresa E junto a produtores e entidades parceiras para inovações no segmento. A empresa acredita que essas parcerias são as maiores responsáveis pelas trocas de conhecimentos entre suas unidades em diferentes partes do mundo e apontam que o Brasil, em pouco tempo, será a vanguarda em tecnologia no agronegócio além de grande produtor de *commodities* (volumes/tecnologia).

Apesar de admitirem que exista ainda uma caminhada para tal posição, em função de políticas de marcas e patentes, o executivo da empresa afirma que: “Buscamos aprimorar pesquisas. Temos apoio da Embrapa, especialmente, é grande parceiro e dos próprios clientes, produtores que disponibilizam suas propriedades como canteiro de pesquisa. [...] parceria com produtores de grande porte ajudam a criar e trocar conhecimentos sobre o nosso negócio”.

Encerrando essa análise preliminar sobre as respostas do entrevistado, para as questões relacionadas à configuração e coordenação da cadeia de soja, percebe-se que a Empresa E, tem suas vantagens competitivas na internacionalização com base em processos de qualidade e nas suas operações para produtos e serviços; monitora desde produtor até o varejo, incluindo preocupações com a segurança alimentar. Suas estratégias internacionais em países emergentes são definidas por questões de diferencial competitivo no país penetrado. Esses diferenciais são vislumbrados principalmente, nas questões edafoclimáticas favoráveis (únicas) que o Brasil apresenta como, quantidade de sol praticamente durante todo o ano, abundância de água e grandes extensões de solo potencial para produtividade, possibilitando o desenvolvimento de novas tecnologias e inovações no setor. Assim declarou, “O Brasil tem sol o ano todo, água em abundância e terras que podem ser fertilizadas para grandes volumes de produção, fatores estratégicos que consideramos ímpar, em termos de mundo”. Ainda, priorizam-se questões relacionadas à comunicação e transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária de forma abrangente.

Existe um plano estratégico, chamado BP (*business plan*) norteando decisões e acompanhamentos de resultados que são prospectados, além de fatores como localização, mão de obra qualificada, novas tecnologias e desenvolvimentos de inovação com parcerias, que fazem parte da maneira de expandir e garantir sucesso no país penetrado, considerando de forma direta questões culturais, sociais e econômicas típicas de cada país.

7.2 Operações Internacionais

Como parte complementar do instrumento de coleta de dados aplicado ao CEO da área de internacionalização da Empresa E, buscou-se investigar a sua percepção sobre as operações internacionais. Direcionaram-se questões de discussão sobre operações e estratégias de operações internacionais.

O objetivo das perguntas foi de averiguar, com base no *framework* de Hayes e Wheelwright (1984; 2005), a classificação das estratégias de operações: avaliaram-se os tipos de operações em estruturais e/ou de infraestrutura. Também as categorias de decisão consideradas: capacidade, integração vertical e terceirização, instalações e informação e tecnologia de processo (para operações estruturais); e de infraestrutura: alocação de recursos, sistemas de recursos humanos, sistema de planejamento e controle do trabalho, sistemas de qualidade, estrutura organizacional em unidades de negócio autônomas pelo mundo e desenvolvimento de produtos e processos.

Ao exemplo do questionamento anterior, apresentaram-se ao entrevistado as questões e, após leitura e esclarecimento de eventuais dúvidas, perguntou-se sobre as decisões estruturais, considerando-se, em primeiro momento, sobre as capacidades.

7.2.1 Capacidades

O entrevistado respondeu que capacidades são à base do agronegócio mundial. Na sua percepção, capacidades mal geridas podem gerar gargalos que comprometem todos os resultados do processo na cadeia da soja, desde o esmagamento, passando pela produção (esmagamento, refino, farelo) até questões de armazenagem, distribuição, eventual secagem e as questões de logística, que envolve transporte e embarque nos portos exportadores. Assim exemplificou: “Nossas capacidades de atender demandas na Ásia envolvem, tempo, transporte, embarques em portos, e todo o processamento na planta; [...] falo em embarques em navios de 60 ou 90 mil toneladas que podem ser prejudicados pela má gestão de gargalos em nossas capacidades que são planejadas previamente na cadeia de forma integrada”.

Outro destaque nas capacidades como essencial é o fator tempo, tanto para o produtor em colher e entregar sua produção na planta da multinacional, quanto à organização em ter capacidade de recepção e armazenagem para realizar o processamento da soja e o posterior transporte para os portos de comercialização internacional. Acrescentou, “O

produtor colhe rápido e não consegue armazenar e entregara a produção [...] a nossa planta de esmagamento no pico da safra, tem dificuldades em escoar produto por causa dos gargalos. E isso, acarreta prejuízos no fator tempo, com impactos negativos em toda a cadeia da soja”.

7.2.2 Integração vertical

Perguntou-se sobre o uso de integração vertical em relação às operações internacionais da Empresa E. Pelas respostas do CEO, a integração vertical está em diferentes níveis da cadeia da soja e trata-se de estratégia necessária para garantir o funcionamento satisfatório da cadeia global (evitar gargalos), minimizar eventuais falhas e a empresa prima pelo seu controle. Declarou: “As questões de integração vertical são importantes para manter a saúde da cadeia, para suprir falhas de gargalos em logística, como te falei, deve estar em nossas mãos, para neutralizar falhas [...]”.

Ficou evidenciado pelas declarações do CEO que a integração vertical trata-se de importante estratégia de operações que a Empresa E, pratica em todas as partes do mundo em que mantém uma planta fabril (produção) e independentemente de qual produto seja. Particularmente, no caso da cadeia da soja, frisou que a integração parte do plantio, quando a empresa fornece equipe técnica que auxilia na compra de insumos ao processo (sementes, adubos, etc.); passa pelo financiamento da safra (empresta recursos financeiros próprios para o agricultor plantar); supervisiona o processo de logística de distribuição (em portos, transportes rodoviários, lacustres ou ferroviários); acompanha com suas unidades (armazéns, secadores, balanças de recepção e classificação de grãos) entre os municípios de atuação da companhia, seja em localidades centrais ou mais distantes, incluindo-se investimentos específicos para armazenagem ou por meio de escritórios de comercialização, tudo com objetivo de garantir a chegada dos produtos aos países de destino. Comentou:

Nós fazemos investimentos em terminais portuários; estruturamos a logística no transporte, nos vários pontos do interior do país [...] em todos os municípios em que existe nossa produção, fazemos investimentos em armazéns; ou por meio de escritórios com estrutura de comercialização. Também nos envolvemos com afretamentos de navios, todas as operações com navegação, que também é um foco da empresa [...] trabalhamos nossa integração vertical em todos os principais níveis dos processos que interessam para nossas operações; e isso vale praticamente para maior parte dos produtos que a empresa E opera pelo planeta.

7.2.3 Informação e tecnologia de processo

O executivo entrevistado ressaltou principalmente os reflexos causados pelos problemas provenientes da logística na cadeia da soja. Especificamente, a empresa apresenta aspectos evolutivos nas questões de informação e tecnologia, porém as falhas na logística vêm causando resquícios prejudiciais ao processo, impactando o desenvolvimento da cadeia no agronegócio.

O CEO relatou que a empresa está desenvolvendo o sistema ERP¹¹/SAP, que já é utilizado em outras atividades da companhia E, e deverá ser implantado nas operações da soja até meados do ano de 2013. A empresa, inicialmente implantou com sucesso em suas nas usinas de açúcar e na sequência será implantado nas plantas esmagadoras de soja. A companhia pretende assim ter uma plataforma central de gerenciamento de suas informações e tecnologias de produção/vendas/compras. Disse: “Em 2013, as ferramentas de ERP deverão estar operando em todas as nossas plantas, proporcionando integração de nossas operações de soja e açúcar inclusive. Já possuímos desde 2007 alguns setores contemplados com a plataforma, exemplo, fertilizantes”.

Na área de comercialização as informações são controladas por um sistema de TI ligadas aos originadores, que classificam os clientes/fornecedores da companhia E, pelo seu perfil individual (independente de sua localização geográfica). O critério está no potencial de produção, volumes entregues/distribuídos (histórico); índices de qualidade de produtos comercializados (umidade, impurezas, avarias); frequência de negócios (fidelidade a multinacional) tudo em parâmetros matemáticos que são constantemente analisados pela área comercial e de operações conjuntamente; esses resultados do perfil estão constantemente acessíveis às áreas da empresa sejam nas unidades em Mato Grosso, São Paulo ou outra unidade de gerenciamento. A organização não faz classificações de fornecedores por localização e sim pelo perfil e relacionamento na rede e com a empresa. Declarou, “[...] alguns concorrentes, dividem geograficamente os produtores e traçam estratégias pela localização [...] na nossa empresa o critério é suas características de perfil, tanto que adaptamos ao perfil do cliente nossos agentes de negócios, independente se ele está dentro do estado ou não.”

Nas visitas às unidades da Empresa E, observou-se que, a organização apresenta processos tecnológicos de ponta, apoiados em automação e robótica, em diferentes processos.

¹¹ ERP-SAP/MRP (*enterprise resource planning/material requirement planning*), adotado mundialmente e no Brasil desde 1990. Função de programação de produção, capacidades, controles de atividades de fabricação, compras, vendas e planejamento, distribuição e serviços (VOGT, 2002).

Como são atividades ao nível da planta, sofrem impactos diretos pelos atrasos, avarias e principalmente transtorno em embarques de grãos desde a fazenda, passando pela planta até rodovias e portos. Disse o executivo: “Questões de informação e tecnologia temos grande evolução, mais pelas falhas na logística [...] tem falhas que fogem do nosso controle como transporte, burocracia em portos, greves [...] apesar de a empresa fazer sua parte, sofremos com capacidades não cumpridas por outros elos da cadeia”.

7.2.4 Alocação de recursos e orçamento de capital

Buscando-se investigar questões de infraestrutura, perguntou-se ao executivo sobre alocação de recursos e orçamento de capital. Nas respostas, constatou-se que o gerenciamento dos recursos pela Empresa E estão relacionados com os resultados do desempenho da empresa. Ele exemplificou que qualquer atividade comercial desenvolvida pela organização faz a diferença em custos de produção, que interferem no desempenho das pessoas (níveis de qualificação) e assim sucessivamente:

Qualquer recurso que você movimente ou em que invista, interfere nos resultados finais de forma integrada. [...] Tentarei resumir os itens de resposta: [...] como você gerencia seus recursos em qualquer atividade comercial faz diferença em seus resultados [...] relacionado aos seus custos de produção, desempenho das pessoas, até investimentos realizados, tudo está integrado.

7.2.5 Planejamento e controle da produção

Dando seguimento às questões de infraestrutura, indagou-se sobre o planejamento e o controle da produção. Para o executivo, esse item está relacionado a todas as atividades na organização que merecem constante alinhamento com os interesses da companhia e de seus acionistas. Destacam-se as funções necessárias que sustentam a filosofia empresarial da organização, tais como questões governamentais observadas, especialmente legislações e regulamentações vigentes que interferem de maneira direta na cadeia do agronegócio. Relatou o CEO: “Além das questões governamentais, relacionam-se as políticas públicas e aqui eu falo de legislação, quando, por exemplo, o governo altera política cambial, mexe com juros, política de juros que regula o consumo interno, modificações nas leis do trabalho, tudo causa um grande impacto no seu negócio”.

O planejamento realizado no BP (*business plan*) sempre tem antecedência de um ano, em 2012 (até o mês de agosto) definem-se todos os processos para 2013. Incluem-se

entre essas discussões, planejamentos de PCP (planejamento e controle de produção) por unidades e entre as áreas; sobre quanto será recebido (recepção da soja - volumes em toneladas) para cumprir contratos comerciais internacionais; o quanto será necessário para alimentar os processos na planta, para o esmagamento de óleo, farelo e grãos; quais os índices de tolerância quanto à padronização (umidade, impureza e avarias); equacionam-se quais as áreas em termos geográficos (região) que abastecerá a companhia com maior ou menor intensidade; e a área comercial faz a projeção integrada juntos aos clientes/fornecedores (lavouras). Disse o executivo: “Esses processos garantem nosso PCP anualmente, [...] o PCP tem que garantir nossas projeções de demandas e processos integrados, com fatores do ambiente micro e macro da empresa em todas as operações que realizamos isso vale para todas as cadeias que atuamos”.

Complementou:

Nosso planejamento de produção, define escala e parâmetros para manter nossas plantas em funcionamento, garantir as entregas de contratos nos portos e satisfazer resultados do BP aos acionistas. Desde volumes de grãos, consumo de energia nas unidades, o comercial diz quanto vai receber dos agricultores, qual a quantidade de lenha necessária nas caldeiras, recursos humanos que serão contratados, despesas com manutenção das unidades e plantas entre outros fatores fundamentais. Tudo isso prescrito anualmente, com antecedência no BP ano a ano. O PCP deve ser obrigatoriamente contemplado como um todo.

7.2.6 Qualidade

Para o quesito qualidade, buscou-se saber do CEO como ele percebe a padronização e possíveis influências em função de novas tecnologias na cadeia de grãos. Em resposta, afirmou que todos os processos de qualidade da Empresa E sofrem impactos de ordens diversas, cujo maior desafio é manter padrões em todo o mundo, tendo em vista que a organização e outras instituições constantemente desenvolvem novas tecnologias e descobertas. Manter-se atualizado, em um segmento em que diariamente outros têm acesso a informações é o maior desafio da cadeia em termos de padronização. Sobre isso comentou: “Processos de qualidade que a companhia adota sofrem também impactos de toda ordem, não podemos relaxar; [...] manter padrões é o desafio, até porque a tecnologia se dissemina muito rápido no setor e vários pode ter acesso a ela.”

Conforme informação do CEO de internacionalização, reforçado pelo executivo de operações, o desenvolvimento de programas de qualidade para uma melhor padronização de processos na Empresa E em nível mundial, é uma prática fundamental em suas operações pelo

mundo. Acrescentou comentando sobre o funcionamento de um setor denominado CPL (centro de processos logísticos) que desenvolve um estudo sobre a reestruturação de processos, na tentativa de unificar atividades de logística para importação e exportação na cadeia da soja, criando padronizações e otimizando processos e sistemas, comentou: “Está em estudo uma plataforma ERP para integrar informações de operações e o pessoal de CPL; buscando-se padronizar nossas operações em logística para exportação da soja em portos e rodovias; creio que em 2013, já teremos uma nova plataforma de processos para garantir melhores padrões de qualidade em nível mundial, não somente no Brasil”.

Complementarmente, o produtor rural deverá cumprir e manter os padrões de umidade, impureza e avaria nos grãos entregues a Empresa E, observado que não respeitando os padrões de aceitação internacional da qualidade, acarretará efetivos descontos sobre o valor a ser remunerado pela entrega da safra. Observou-se ainda pelos relatos e, nas visitas *in loco* nas plantas esmagadoras (conversas informais mantidas com os operadores de recepção de grãos na unidade), situação contrária não implica em algum tipo de bonificação ou prêmio ao fazendeiro. O processo é definido pela própria empresa no momento da recepção.

Nos relatos obtidos, o executivo esclareceu que as questões sobre controles de níveis de qualidade (especificamente umidade no grão da soja) na propriedade rural, têm-se iniciado um trabalho de controles particularmente quando da armazenagem dos grãos, seja na propriedade (quando existe tal facilidade), ou em armazéns da companhia E, ou silos terceirizados. Entretanto, a maior dificuldade esta em capacidades (volumes) de armazenagens, que na época do pico da safra, torna-se deficitária, realidade evidente na cadeia brasileira da soja, especialmente no Estado de Mato Grosso pelos volumes expressivos de produção. Complementou, “Objetivamos auxiliar o produtor na colheita, para garantir qualidade nos grãos colhidos, quanto à umidade principalmente, mas o volume de produção na época de safra é tão grande que, infelizmente, fogem do controle da fazenda e do nosso, causando com certa frequência falhas e perdas de produção”.

7.2.7 Estrutura organizacional

Quando perguntado sobre a estrutura organizacional da companhia E em termos de mundo, o CEO respondeu que a empresa está dividida em unidades de negócio pelo planeta. Todas as unidades, com autonomia própria, previamente definida no BP (*business plan*), já comentada. Declarou: “Nossa estrutura organizacional está dividida em unidades de negócio em diferentes partes do mundo; [...] possuem autonomia própria para operações e seguem

ações definidas no planejado no *business plan* da diretoria”. Constatou-se que a empresa tem sua atuação de maneira multidoméstica.

Na visita e entrevista realizada com o CEO de operações, nas unidades produtivas da companhia E, ficou evidente tal declaração do executivo de internacionalização, pois o seu par profissional, em várias ocasiões, folheou o documento BP (*business plan*), na presença do pesquisador, para balizar respostas e justificar os procedimentos adotados na estrutura organizacional da unidade (filial).

7.2.8 Desenvolvimento de produtos e processos

O foco desse questionamento ao gestor teve a intenção de verificar a percepção da área de internacionalização sobre atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) para produtos e serviços na Empresa E, integrada com as realidades locais que ocorrem nas unidades fabris. Por meio da resposta, observou-se que todos os produtos e processos em nível mundial são integrados e padronizados a partir da área de pesquisa e desenvolvimento articulada e mantida pela organização em diferentes partes do planeta. A estratégia consiste em entender peculiaridades de localização entre as diferentes unidades da organização na integração de cadeias globais, porém admite-se que a companhia ainda precisa melhorar essa estratégia em termos práticos, assim relatou o executivo. Para ele: “Desenvolvemos produtos e processos de forma integrada a partir da área de P&D [...] respeitando e tentando entender as peculiaridades de cada local onde atuamos; [...] o desafio é integrar a cadeia global. Estamos construindo esse futuro ainda, pois existe muito a melhorar e a integrar”.

7.2.9 Recursos humanos

Por fim, perguntou-se ao CEO como a organização E integra e qualifica suas pessoas, respeitando realidades, legislações locais e políticas, entre outras peculiaridades em diferentes países em termos de recursos humanos. Sua resposta evidenciou que a cadeia de *commodities* sofre diversos impactos em termos mundiais, o que torna sua gestão diferenciada e de difícil padronização quanto ao nível das pessoas. Para ele, a diversidade do agronegócio, o seu rápido crescimento, as tecnologias e as inovações em constante desenvolvimento, agregadas às expansões territoriais de produtividade no mundo e a globalização das culturas torna difícil administrar os escassos recursos humanos. As realidades entre os países são diversas, envolvendo questões governamentais, legislações sobre jornada de trabalho, qualificação de profissionais e escassez de mão de obra, configurando-se como os fatores de

maior dificuldade. Assim foi respondido pelo executivo: “A cadeia de *commodities* e sua comercialização sofre impactos de toda ordem; [...] o agronegócio, apesar de alto risco, tornou-se atrativo, consequência de muita concorrência. Nosso desafio é manter pessoas qualificadas, com políticas atualizadas, conciliadas com as realidades de cada país”.

O executivo ainda inseriu, como um exemplo, a recente troca da legislação trabalhista que regulamentou a jornada de trabalho de condutores de caminhões no Brasil, que prevê paradas (intervalos), locais apropriados nas rodovias, além de outras questões que melhoram a qualidade de vida desse trabalhador. Afirmou, porém, que não existe a infraestrutura necessária para o pleno cumprimento da legislação, falta criar ao trabalhador a importância de tais procedimentos (conscientização) para a sua saúde. Sobre essa inovação, considerou um disparate, e uma agravante, não ser considerada pelas autoridades a situação de motoristas da safra de grãos (circunstância peculiar). Os governantes/legisladores deveriam considerar sazonalidades da época, quando o fator tempo é vital ao funcionamento da cadeia, bem como o colapso logístico que interfere no saudável cumprimento da lei. Justificou ainda o gestor, que a empresa é plenamente a favor da referida legislação trabalhista. Seu comentário: “Nossa organização concorda com a lei do motorista, mas antes se deveria ter considerado que existem atividades diversas sobre rodas no Brasil o que exige uma infraestrutura que não possuímos ainda; [...] em outras economias desenvolvidas, isso seria normal [...]”.

Quanto às políticas de desenvolvimento e crescimento de pessoas o gestor referiu-se que existe um amplo plano de carreira que permite total desenvolvimento pessoal da carreira na empresa. O plano visa preparar e qualificar pessoas em diferentes áreas, em todos os níveis, para questões, de segurança e saúde no trabalho, ações de lideranças entre setores e unidades (trabalhar em equipe), a presidência incentiva reuniões de lideranças em todos os níveis da companhia de maneira periódica para o desenvolvimento de futuros CEO; a filosofia de formar talentos internos é uma prioridade, mesmo em níveis internacionais; existe um programa “guarda-chuva” que delinea todas as ações de carreira, denominado de “nosso jeito de ser”; e anualmente ocorrem as avaliações 360° e ao final de cada ano se premia os destaques com bonificações em dinheiro e viagens, além de um evento de premiação dos “transformandos” do ano.

Explicitou o executivo, “Nosso plano de carreira, legítima através do nosso jeito de ser, os melhores do ano, a partir das avaliações 360°, metas e objetivos alcançados e medidos entre filiais e matriz, além das iniciativas, sustentáveis e sociais que também são prezadas pela companhia. Acreditamos que tudo isso auxilia quem quer crescer conosco [...]”.

7.3 Estratégias de operações internacionais da Empresa E

A primeira entrevista foi realizada pessoalmente na unidade localizada na cidade de Nova Mutum, MT, cerca de 250 km da capital Cuiabá, ao norte do Estado de Mato Grosso. Essa unidade opera com 150 funcionários, em uma área total de 34.000 m², em um terreno de 200 hectares e com a capacidade anual de processar 1,3 milhões de toneladas de soja. Possui, também, silos para armazenar 100 mil toneladas de grãos. Como principais atividades, a unidade, responde pela movimentação e comercialização de grãos da lavoura de soja no Estado de Mato Grosso e acolhe parte da produção oriunda de Mato Grosso do Sul; realiza secagem, limpeza de grãos que são originários das unidades armazenadoras em diferentes locais do Estado; faz a classificação para entrada de grãos de soja na planta processadora; também a classificação e entrada da oleaginosa embarcada diretamente nas fazendas produtoras; gerencia todas as operações ao longo da cadeia da soja, exceto logística e parte técnica; também recebe e classifica *crushing* (esmagamento) de soja para produção de óleo com uma capacidade para 4.000 toneladas por dia; recebe produção de praticamente todas as propriedades rurais no eixo da BR-163 que faz cruzamento no Estado da região sul ao norte, incluindo abrangência a região sudoeste, área do município de Campo Novo do Parecis, muito significativa para a Empresa E na produção (volumes). A unidade da cidade de Nova Mutum, MT, é uma das principais da organização E, em nível de cadeia global da soja e na cadeia de grãos do Brasil.

Para a segunda entrevista, executada pessoalmente pelo pesquisador, foi realizada na unidade no município de Rondonópolis (MT), que é o segundo em arrecadação de ICMS¹² no Estado. Localiza-se a 180 km de Cuiabá e é a principal unidade produtora da Empresa E no Estado de Mato Grosso. Essa unidade além da recepção, secagem, armazenagem e distribuição de grãos, realizam todo o processo de esmagamento do grão da soja: transformando grãos em óleo refinado/envasado; em óleo degomado (óleo bruto para produção do óleo refinado, preparado para exportação para outras partes do planeta – industrializado em tonéis plásticos de 100 litros); ainda, a unidade de Rondonópolis processa entre 25% a 30% de todo o grão de soja comercializado pela Empresa E no Brasil e produz farelo de soja¹³ em diferentes formatações como “p 48” e/ou “p 36” (usado como matéria-prima para produção de ração animal, de enzimas, além de diversos produtos alimentícios).

¹² Portal da Secretaria da Fazenda do Estado de Mato Grosso – ICMS maiores contribuintes. Disponível em: <<http://www.sefaz.mt.gov.br>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

¹³ Usado principalmente à produção de ração animal, como elemento de maior valor proteico e pode ser moído, peneirado ou granel, em sacas de 50 kg. Disponível em: <<http://www.granol.com.br>>. Acesso em: 10 abr.2013.

Essa classificação “p 48” e/ou “p 36” equivale ao percentual de gordura de soja que o farelo contém e que definirá sua utilização pelas indústrias.

Ainda, na unidade de Rondonópolis, com o uso de plantas fabris (processos) distintas, a corporação E faz o processamento de algodão à produção de óleo comestível, caroço de algodão processado e preparação da torta de algodão¹⁴. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e setembro no ano de 2012. Em ambos os casos, além da entrevista, foi feita uma visita técnica às instalações das operações industriais nas duas unidades pelo pesquisador. Especialmente na unidade de Rondonópolis, a visita necessitou aproximadamente de cinco horas de duração pela grandeza (física) e dispersão geográfica da planta produtiva.

Cabe destacar que as perguntas do instrumento de coleta de dados (Apêndice II) da área de operações da Empresa E foram respondidas integralmente pelo executivo da unidade em Nova Mutum, MT. Motivado pelo tema, e por ser esse o CEO responsável pela área em nível estadual/regional da organização, igualmente devido ao empenho e à receptividade desse profissional, foi possível a visita à unidade de Rondonópolis, MT, como prioritária ao presente estudo. Especificamente, pela abrangência que essa unidade representa ao processamento da soja, incluindo todas as etapas das operações de soja e de algodão no Estado, e também a notória importância em termos de volume de processamento com tecnologia específica para o Brasil e, conseqüentemente, a maior ênfase na cadeia mundial da soja.

Dessa forma, a entrevista realizada na unidade de Rondonópolis ficou restrita a perguntas informais e relatos visualizados particularmente para as operações naquela unidade da Empresa E. Verdadeiramente, a visita técnica a Rondonópolis, MT, serviu como vivência às informações obtidas na unidade de Nova Mutum, MT. Os relatos foram registrados por manuscritos, sem autorização para gravações e/ou fotos, porém as questões centrais de perguntas tiveram suas respostas satisfeitas quando da entrevista ao CEO da unidade em Nova Mutum, MT, que será a base principal das análises nesse capítulo.

¹⁴ Obtida após a extração do óleo, pode ser usada como fertilizante na indústria de corantes, na alimentação animal e na fabricação de farinhas alimentícias, após desintoxicação. Principal aplicação reside na elaboração de rações animais, devido ao seu alto valor proteico. Disponível em: <<http://www.sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

7.3.1 Relacionamentos comerciais

Seguindo o roteiro de perguntas constantes no Apêndice II, questionou-se sobre as relações da área comercial da Empresa E com os produtores rurais. O executivo declarou que toda a área comercial da organização tem seu foco para clientes classificados, por perfil, por potencial produtivo, área plantada e de maneira regionalizada (localização geográfica). A essa classificação, denomina “carteira de clientes”, que são acompanhados pelos profissionais da área comercial da organização, em um atendimento particular para a melhor negociação de seus grãos para a própria Empresa E ao mercado, na forma de serviço de assessoria.

Cabe consideração em nível de entendimento, que no setor de *commodities*, as multinacionais, consideram seus clientes no duplo papel, clientes e fornecedores simultaneamente, isto é, é fornecedor, pois vende sua produção (safra de soja) para à empresa e; exerce papel de cliente, nesse caso adquire diversos insumos (adubos, fertilizantes, por exemplo) da mesma organização e a forma de pagamento, geralmente, dá-se por contratos ou em sacas de soja (produção) ou em dólar, negociados de uma safra para outra.

As unidades de comercialização da companhia E têm sua autonomia estruturada para proporcionarem negociações de grãos focadas aos clientes com a garantia de margens comerciais e de preços de mercado; igualmente, prestando serviços com qualidade ao produtor rural, como particularizado na questão anterior. Disse o CEO: “A área comercial está focada em clientes. Nossa margem de negócios e estrutura física de armazenagem é específica para área operacional de grãos o que se torna uma garantia de qualidade e bons serviços ao produtor, ou seja, uma área garante o bom desempenho da outra, para nossa empresa e ao produtor”.

Na sequência, foi questionado ao CEO de operações da organização E sobre internacionalização e operações internacionais, o qual, porém, reservou-se o direito de não responder a tais quesitos, por julgar que a entrevista com o executivo responsável pela área de internacionalização da empresa traria, respostas mais pertinentes. Dessa forma, deram-se prosseguimento às demais perguntas do instrumento de coleta de dados.

7.3.2 Configuração (localização de plantas no exterior)

Perguntou-se ao gestor quais os fatores que mais influenciam quando da escolha de países no estrangeiro para instalações de operações internacionais, particularmente Brasil e o Estado de Mato Grosso. A esse quesito o executivo afirmou que a escolha considera vários fatores, como montante de investimentos necessários, disponibilidades de matéria-prima e

infraestrutura ofertada pelo país acolhedor. No caso brasileiro, entretanto, destacou que as questões de gargalos logísticos vêm causando forte influência negativa no processo da soja brasileira. No Brasil, existem volumes de produção crescentes, as condições climáticas são favoráveis, porém as questões de infraestrutura para escoamento de soja aos corredores de exportação, somadas às deficitárias condições de transporte e de armazenagem, comprometem a configuração da cadeia. Exemplificou: “No pico da colheita, os volumes de soja são altos, você têm 60 dias para escoar exportações e cumprir contratos, porém as condições de recepção não são a contento”.

O executivo ainda enfatizou que o “caos” logístico atrapalha principalmente o fluxo de produção, campo (fazenda), para a planta e à exportação, provocando problemas de umidade demasiada na produção, padrão aquém do exigido pelo mercado. Como consequência direta, a soja produzida pelo Estado de Mato Grosso torna-se mais úmida que em outros locais do país (locais em que a Empresa E, também processa soja). Cita como exemplos os Estados da Bahia e de Goiás, em que a soja dificilmente fica fora do padrão internacional, com índice de umidade em torno de 14%, máximo admitido. Comentou: “Muita soja, pouca infraestrutura de logística. Existem os problemas com a umidade, que atrapalham a soja em Mato Grosso, ou seja, aqui, é maior que em outras regiões do Brasil. Na Bahia e em Goiás, o grão contém índice de umidade muito próximo do padrão comercial internacional, que é de 14%”.

Acrescentou que a situação é grave, pois o gargalo logístico provoca índices médios de umidade na soja produzida em Mato Grosso que variam entre 25% e 30%. Como consequência, há esperas significativas na recepção da produção (enormes filas de caminhões nos pátios da empresa à espera para descarga de soja), armazenamento moroso e consequente atraso no escoamento para exportação. Tudo isso se soma aos elevados custos provocados pelo processo de transformar essa umidade aos 14% padronizados pelo mercado mundial, que envolve tecnologia, consumo de energia, pessoal, e a grave ameaça do não cumprimento de contratos internacionais em termos de prazo de entrega. Relatou:

Em Mato Grosso, os níveis médios de umidade em regra são entre 25 a 30%, sendo que a capacidade necessária para processar essa umidade aos 14% que é o padrão comercial. Demanda tempo e gera falta de estoques e provocando grandes esperas para recepção, demora em armazenamento e escoamento, com pátios repletos de caminhões a espera para transporte. O histórico dos volumes da soja em Mato Grosso e o fluxo logístico são o maior gargalo da cadeia da soja no país e para o Estado.

Finalizou o CEO, externando que a perspectiva para solução dessas questões que prejudicam a configuração da cadeia da soja, particularmente ao Brasil e no Estado de Mato Grosso, não está na iniciativa privada e sim em ações governamentais para resolverem as questões de logística e seus entraves. Apontou que a organização e o planejamento da saída de escoamento da produção de soja pelo porto de Santarém no Estado do Pará, ao invés de Santos (SP) e Paranaguá (PR), atuais portos de maior vazão de produção, trará soluções pontuais a essas limitações. As capacidades de secagem e de armazenagem, no entanto, deverão ser solucionadas pela própria empresa e demais agentes da cadeia, que já vêm programando no BP (*business plan*) para safra 2014/2015.

Quanto aos investimentos para exportação de grãos, principalmente via o porto de Santarém (PA), comentou: “As melhoras desse quadro estão na mão da iniciativa privada, resolver com *traders* em pontos de logística no Pará, no porto de Santarém; [...] soja de Mato Grosso ao invés de Santos/Paranaguá, fará exportação por Santarém [...] a capacidade de secagem está sendo ampliada [...] retorno rápido de investimentos”.

Na sequência, o instrumento de coleta de dados havia previsto uma discussão com executivo, de maneira pontual, sobre atividades desenvolvidas nas plantas, sobre vantagens estratégicas e competitivas, proporcionadas pelas unidades internacionais em relação a concorrentes e sobre modelos de estratégia de expansão internacional praticadas pela Empresa E (aquisições, IED, *Greenfield*, outras). O respondente, porém, optou novamente em deixar tais respostas ao executivo de internacionalização e prontificou-se a responder amiúde questões de operações relacionadas a esses itens, no quesito coordenação da cadeia da soja como segue.

7.3.3 Coordenação da cadeia da soja

No quesito coordenação da cadeia global de *commodities*, questionou-se ao CEO sobre qual o grau de autonomia das atividades desenvolvidas nas plantas, especialmente para P&D, compras de produção e distribuição. O entrevistado respondeu que todas essas atividades seguem um padrão mundial da companhia E, em termos de qualidade e desempenho, respeitando as condições e metas pré-definidas pelo BP (*business plan*) da organização e outras peculiaridades que cada localidade possui onde a planta funciona. Disse: “Nossos padrões internacionais de produzir são únicos em todo o mundo, respeitando diretrizes do *business plan* e características regionais”.

7.3.4 Fluxo de informações e gerenciamento de conhecimento adquirido nas subsidiárias

A essa resposta constatou-se idêntica interpretação pelo seu par. Também deixou evidente que algumas das informações que a empresa utiliza foram melhoradas nos últimos anos em função de uma maior autonomia concedida para as unidades da organização. Não se trata de ação fácil ou em curto prazo, exige amadurecimento de lideranças e de pessoas, acrescentou o CEO: “Parte das informações foi melhorada pelas áreas, operações e comercial são integradas; [...], porém sempre se busca a visão do todo, recebendo informações, dados, relatórios por meio de parcerias internas para que todos ganhem, com responsabilidades diferentes [...] respeita-se a expertise de cada área”.

Particularmente no que se refere aos conhecimentos que são desenvolvidos nas subsidiárias e depois de repassados para a matriz e demais unidades da corporação, o CEO explanou que se aprende com as práticas realizadas. Ainda, enfatizou “o que não se deve fazer”; é importante, e assim existe uma divisão de problemas comuns, seja nas áreas técnica, comercial, seja em operações, todo o conhecimento deve ser compartilhado como diretriz máxima na empresa. Disse: “O conhecimento adquirido pela empresa se aprende fazendo com boas práticas e observa-se o que não fazer. Nossa diretriz consiste em dividirmos problemas, seja na área técnica, comercial seja na área operacional, todo o conhecimento é sempre compartilhado”.

Nas declarações do gestor, são consideradas de maneira significativa as similaridades e peculiaridades entre operações. Há divulgações constantes de conhecimento (experiências boas ou não), casos de sucesso são disseminados em todos os lugares do mundo e aproveitam-se situações e vivências de insucesso para estudos e melhorias em novas práticas. Lembra que a soja no Brasil está nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso, Piauí, Maranhão, Goiás, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Bahia e sul do Pará e a Empresa E está presente em todos eles, com operações distintas e qualificadas (algumas com esmagamento ou recepção/armazenagem de grãos).

Comentou, a título de exemplificação, que, no Estado do Rio Grande do Sul, existe uma única unidade armazenadora de grãos da empresa. Uma particularidade desse local é a dinâmica de comercialização, a qual sofre mudanças com a maneira de cobrar frete, geralmente é compra FOB¹⁵ – *Free On Board* (direto do cerealista ou de armazém de

¹⁵ *Free on Board* – atividade que exige do vendedor entregar as mercadorias a bordo de um navio designado pelo comprador. O vendedor cumpre a obrigação de entrega, quando a mercadoria tiver passado sobre o amurado do navio (Filed Under-International Trade, Macroeconomics). Disponível em: <[http:// www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)>. Acesso em: 06 maio 2013.

terceiros), devido a pouca originação existente. No entanto, as compras por frete CIF¹⁶ (*Cost, Insurance and Freight*) são fortes no Centro-Oeste, especialmente em Mato Grosso, onde a empresa tem 23 unidades de armazenagem. Nessa região, a Empresa E recebe a produção na porteira da fazenda, estimulando o maior compromisso do produtor para com os contratos vigentes.

No caso da troca de informações em outras unidades em diferentes locais do mundo, procura-se exercitar da mesma maneira o fluxo das informações realizadas no Brasil. Declarou o gestor, a existência de casos em que o conhecimento gerado nas unidades brasileiras, foi transferido para operações em outro país, citou como exemplo operações da soja da empresa E em *joint venture* (empresa *Senwes Limited*), desde o ano de 2011, firmada na produção da oleaginosa na África do Sul. Citou, “Temos desde 2011, uma *joint venture* firmada na África do Sul na produção de grãos e óleo de soja. Com vários aperfeiçoamentos nas operações naquele país, geradas do desenvolvimento da tecnologia na produção de soja no Brasil”.

7.3.5 Operações internacionais

Foi inicialmente questionado sobre quais são as principais influências das estratégias de internacionalização na organização E, sobre as operações internacionais em suas subsidiárias em nível mundial. Para tal indagação, o executivo da área comentou sobre a priorização de vantagens competitivas que garantem a autonomia da área de operações. A base está em minimizar riscos sobre resultados planejados pelo BP (*business plan*) da empresa, cujo ganho projetado é otimizado em cada atividade de produção com foco para a melhor qualidade de processo possível e com responsabilidade global perante a diretoria. Assim, disse: “[...] Vantagens competitivas estão na autonomia da área de operações [...] não pode correr-se o risco de destruir resultados, onde ganhos são otimizados, para que cada área tenha seu foco na melhor qualidade possível com responsabilidade pelo global”.

7.3.5.1 Capacidades

Constatou-se nesse quesito, também resposta idêntica ao par na área de internacionalização. Acrescentou que na sua percepção, existe uma discrepância entre a

¹⁶ *Cost, Insurance and Freight* (custos, seguros e frete) – o fornecedor fica como responsável por todos os custos e riscos com a entrega da mercadoria, incluindo o seguro marítimo e frete. Somente finda a responsabilidade quando a mercadoria chega ao ponto de destino pelo comprador (Filed Under-International Trade, Macroeconomics). Disponível em: <<http://www.investopedia.com>>. Acesso em 06 maio 2013.

tecnologia da colheita com a pós-colheita, pois equipamentos avançados realizam a colheita em quantidades significativas em tempo mínimo, transformando operações – que no passado durariam semanas – em poucas horas.

Na contramão, a rede armazenadora não acompanha tal tecnologia e velocidade de processo, impactando negativamente a logística para retirar a produção da fazenda e levá-la até a planta. O produtor rural sabe que pela velocidade e volume colhidos, fatores como níveis fora de padrão de umidade, podem prejudicar seus resultados. Essas consequências são sentidas na planta de forma direta, que têm tecnologia de classificação precisa, podendo perder a Empresa E, e o produtor. O prejuízo não interessa às partes, mas existem estruturas arcaicas ainda no momento da colheita e de recepção em armazéns localizados em locais mais distantes dos centros de processamento: “Nós temos rede com secadores velhos, elevadores com baixa capacidade, por isso os gargalos citados no início da nossa conversa; [...] unidades mais distantes precisam de atualização”.

Acrescentou o gestor que o produtor rural em sua propriedade tem a consciência de que, caso realize a colheita com muita velocidade, além dos riscos de qualidade no produto (umidade, ardidos), devido ao maquinário de alta tecnologia, acarretará grandes esperas em caminhões e filas de descarga, classificação com acúmulo de prejuízos. Explicou: “O produtor sabe que hoje, se ele colher uma soja muito úmida com uma velocidade grande, por causa dessas máquinas cada vez mais modernas, ele vai perder tempo em fila. Hoje, com certeza, quem tem mais capacidade em tonelageamento hora de recepção de grãos, tem um diferencial competitivo para aumentar o *share*”.

Mantendo a mesma temática, o CEO evidenciou que sua empresa, em termos de capacidade (volumes) estática, apresenta 1,4 milhões de toneladas de soja no Estado de Mato Grosso. Admite que, apesar do expressivo desse montante, existem durante a safra muitos momentos com imensas filas de caminhões de produtores à espera para recepção (às vezes a demora chega a 24 horas) para descarregar soja em sua produção. Tal situação não é privilégio somente da companhia E, ele afirma que tal falta de capacidade se repete em toda a cadeia da soja em diferentes níveis. Explicitou: “Nossa capacidade estática é de 1,4 milhão de toneladas em Mato Grosso; [...] em muitos momentos da safra, temos filas de caminhões de produtores esperando de um dia para outro para descarregar a soja nas nossas unidades. É como um todo e vale em toda a cadeia da soja”.

7.3.5.2 Instalações

Sobre as instalações, entendidas pelo tamanho da localização e seu foco, respondeu o gestor que, na organização E, ponderam dois fatores particularmente: o primeiro é localizar-se próximo ao produtor rural, pela fonte da matéria-prima e garantir a esse agente da cadeia todo o suporte de produção e logística, assegurando resultados recíprocos, entre a empresa e a fazenda: “Onde você está localizado, precisa estar próximo ao produtor para ter essa facilidade. Temos uma unidade em São José do Xingu, por exemplo, no meio do mato, vamos dizer, porém lá está um dos nossos maiores produtores, então nós temos que ter essa logística facilitada para o produtor entregar sua produção em nossos armazéns”.

Por segundo fator, as questões de logística são consideradas especialmente para facilitar a produção e o abastecimento de nossas plantas, em cumprimento dos contratos comerciais estabelecidos em nível internacional, que não admitem atraso e/ou falhas de entrega ou padrões de qualidade inferiores. Para o executivo: “Temos que ter a logística facilitada para o produtor entregar sua produção em nossos armazéns. Em nossas plantas, temos que ter logística para retirada desse grão para os corredores de exportação; assim, onde estiver a soja em Mato Grosso a captação estará estrategicamente bem localizada”.

Pelos relatos do CEO, as facilidades de localização devem garantir contratos comerciais estabelecidos e, simultaneamente, proporcionar infraestrutura de armazenagem e colheita para as fazendas: “[...] inclusive nas regiões mais remotas, onde a fronteira da soja está surgindo, estamos com um bandeirinha, marcando território. O objetivo é, além de dar suporte às questões comerciais, dar uma infraestrutura de armazenagem para esse produtor”.

7.3.5.3 Tecnologia

Os aspectos de tecnologia - equipamentos, conectividade e automação – foram igualmente motivo de questionamento ao entrevistado da Empresa E. A esse particular respondeu que, em termos tecnológicos, a organização está necessitando de melhorias à movimentação de grãos no Brasil. Como quesito central, apontou a existência de significativas diferenças entre as unidades armazenadoras e unidades de automação de grãos (quando da visita à unidade de Rondonópolis, foram encontrados equipamentos modernos, automatizados e de robótica desde a recepção até o processamento do grão, farelo e óleo). A colheita e a armazenagem apresentam vários processos manuais ainda, ao passo que a unidade esmagadora, por exemplo, nas fábricas de ração da companhia, as plantas industriais funcionam com equipamentos automatizados de última geração. O gestor confirmou a

existência de unidades de armazenagem na corporação, que funcionam ainda com o sistema de rodo manual para descarga da produção de cima do caminhão. Deixou evidente: “Para ideia, vários armazéns no Brasil não têm aqueles tombadores de carretas, para descarregar; [...], vários com abertura da janelinha e rodo para descarregar o caminhão, veja o *gap* que existe, entre a tecnologia no campo versus tecnologia empregada nos grãos nas unidades”.

Particularmente em Mato Grosso, o gestor afirmou que, nas 23 unidades receptoras, existe uma única com descarregamento manual da soja e que em 2013, pelas previsões do BP (*business plan*), deverá ser atualizada com um tombador de carreta, semelhante às outras unidades em operação naquele Estado. Reforçou que, de modo geral, no Brasil, existem significativas defasagens em termos tecnológicos: “Com 23 unidades receptoras no Estado, existe uma que ainda persiste na descarga manual. Existe no BP um investimento para que, em 2013, elimine-se dessa filial o sistema manual. [...] Localiza-se na região do município de Sorriso na localidade de Caravagio”.

7.3.5.4 *Integração vertical*

Quanto à integração vertical, indagou-se ao executivo sobre direção e equilíbrio dessa integração. Informou que a esse quesito, a exemplo de outros itens já respondidos anteriormente, volta-se às questões de infraestrutura logística. Usou como exemplo o fato de um caminhão da Empresa E, ao transportar soja para exportação, oriunda de Mato Grosso ao porto de Santos (SP), após descarregar naquele destino, deverá retornar à planta e retirar a segunda carga para nova remessa. Esse é o “retrato” do bom ou mau funcionamento da cadeia como um todo. Aponta o CEO que esse acompanhamento retrata de maneira prática os gargalos da cadeia em termos de logística, além de evidenciar a eficiência das suas operações. Disse: “Novamente, volta-se para questões relacionadas à infraestrutura de logística [...] vai um caminhão de soja, daqui do norte de Mato Grosso para descarregar lá em Santos [...] até sua volta para pegar a segunda carga aqui na origem ele será o reflexo do quanto a cadeia está funcionando”.

A integração vertical, percebida pela área de operações da organização E, considera um alto nível de influências externas que interferem diretamente no funcionamento da cadeia de grãos. Refere-se aos órgãos oficiais que regulamentam a cadeia da soja, citando particularmente o Ministério da Agricultura que responde por questões fito sanitárias (expedição de laudos) a navios para exportação. Em virtude de greves periódicas no porto de Santos, há sérios transtornos na cadeia da soja, tornando moroso o processo de carregamentos

internacionais de embarcações. Percebe-se pelo relato que a integração vertical na área de operações da empresa E, têm suas decisões influenciadas por outras instituições que atuam na cadeia, exercendo pressões, denominadas de “efeito em cascata”. Exemplificou:

Quinze dias atrás, o Ministério da Agricultura que cuida da fito sanidade, para laudos dos navios, entrou em greve em Santos [...] o impacto foi direto aqui no norte de Mato Grosso em nossa planta [...]. Refletiu no escoamento de milho, pois o navio fica esperando, os caminhões e vagões de trem ficam esperando, os armazéns no interior ficam enchendo, acabam as capacidades de estocagem de grãos, o produtor para de colher. Efeito cascata direto na cadeia toda.

Cabe ressaltar, com essa resposta do gestor, que as questões sobre integração vertical estão em todos os níveis da cadeia da soja e atingem vários elos e atores no processo de colheita de grãos. Em Mato Grosso, na safra 2012, verificaram-se cerca de 500 mil toneladas de grãos no chão, ao relento (literalmente), situação que a empresa chama de alto risco e alta volatilidade do agronegócio. Fatores burocráticos, como o citado anteriormente, impactam, exige entendimentos com parceiros da cadeia para solução de problemas comuns, negociações e compensações com transportadores entre outros fatores que transtornam o processo e demandam maior integração vertical da empresa, porém o processo não é simples, assim constatou o CEO. Relatou:

Mato Grosso, 400 a 500 mil toneladas de grãos no chão. Isso é a volatilidade. O mecanismo é burocrático [...] temos que conversar com os parceiros [...] conversar com a ALL para saber por que ela não disponibilizou os vagões de trem em Alto Araguaia, por que estamos com 500 caminhões na fila para descarregar grãos, aí ela explica que com um vagão aconteceu algo de irregular na travessia de São Paulo. Isso mostra que o agronegócio é uma reação em rede em que todos os agentes e parceiros da cadeia estão envolvidos. Integrar verticalmente não é tarefa simples.

7.3.5.5 Força de trabalho

Buscou-se, com esse questionamento, perceber pelo gestor como a organização E lida com níveis de habilidade, remunerações e a segurança de sua mão de obra nas unidades e em operações. Nas suas respostas, enfatizou que, nos últimos anos, a empresa vem promovendo mudanças no sentido de evoluir em seus patamares na gestão de pessoas. Destacou-se valores como qualificação dos colaboradores em diferentes níveis e atividades de operadores; segurança no trabalho; treinamentos intensificados como prioridade de investimentos; preparação de oportunidades internas ao invés de contratar profissionais já

qualificados em todas as unidades (por meio de programas internos de crescimento); estruturas enxutas para oportunizar vagas de trabalho qualificadas; equipamentos atualizados para reduzir o *stress* do trabalho. Declarou: “Dentro da empresa, isso tem evoluído muito, segurança é um valor à qualificação de nossos operadores, a gente investe muito em treinamento e necessitamos ter uma equipe muito qualificada para driblar esses gargalos, além de proporcionar infraestrutura para o trabalho de todos”.

Ainda ratificou a declaração do executivo da área de internacionalização, quanto ao plano de carreira da companhia, que financia estudos (ensino superior e técnico) para qualificar mão de obra especialmente para atividades diretas da empresa; o programa “nosso jeito de ser” (trata-se de um programa interno que premia e destaca o melhor desempenho dos profissionais e equipes ao atingimento de metas da empresa; bem como a outras iniciativas de voluntariado e ações comunitárias). Avaliações 360° em todos os níveis e as iniciativas que as equipes promovem em termos de sustentabilidade e ações sociais, junto a comunidade, que muitas vezes é marcado pelo voluntariado; a organização acredita que tudo isso poderá promover o crescimento das pessoas dentro da organização e junto às comunidades. Comentou: “Todo o ano o programa “nosso jeito de ser” premia os melhores e nós acompanhamos resultados e metas batidas, pois além das premiações, revela potenciais para desenvolvimento na empresa [...] a política é incentivar pessoal interno para cargos maiores em diferentes áreas e locais”.

7.3.5.6 *Qualidade*

Quanto à qualidade, buscou-se investigar questões relacionadas à prevenção de defeitos, monitoramento e padronização praticada pela Empresa E em suas unidades fabris. O executivo respondeu que as unidades da companhia E, em Mato Grosso, buscam a maior responsabilidade possível para obter padrões de qualidade, pois a empresa sempre mantém estoques reguladores de produto, por vezes, de uma safra para outra. Como exemplificou: “Temos meio bilhão de toneladas de soja retida desde a safra passada [...], pense a responsabilidade que temos que ter para conservar esse grão, adequadamente de abril até o final do ano de 2012, para não ter variação perceptível de qualidade ao ponto de causar problemas na fabricação”.

O compromisso e o cuidado da organização E com seus estoques reguladores para manter a qualidade de seus grãos, durante e após a safra, seguem rigores quanto a controles e a monitoramentos. Esse comprometimento inicia-se desde o plantio, mantendo-se até o

processamento, expandindo-se para os corredores de exportação, consoante os mesmos padrões mundiais. Assim afirmou o CEO, “Existe necessidade de sinergia na área de operações, para o *crush* precisa-se de grãos, para ter qualidade final no óleo e farelo de soja. É responsabilidade da área de armazenagem entregar essa soja sem problemas para nossa área de esmagamento. O processo da empresa no mundo segue rigorosos controles de qualidade e são padronizados”.

7.3.5.7 Planejamento de produção

Na sequência, questionou-se, por meio do instrumento de coleta de dados, qual sua percepção sobre a maneira com que a empresa faz a gestão do controle de materiais e toma decisões sobre essas mesmas atividades. Respondeu que, ao exemplo dos demais planejamentos que a companhia realiza, segue previsões do BP (*business plan*), sempre realizado pela empresa com um ano de antecedência, isto é, em 2012, o ano de 2013 é definido (até o mês de agosto) e assim sucessivamente. Particularmente, sobre planejamento de produção, complementou que se adotam definições orçamentárias em sua constituição, por unidade e projeta-se o pessoal necessário para manter as operações em plena capacidade. Estima-se o volume de grãos que cada unidade vai receber, programação que envolve conjuntamente a área comercial e operações. Consequentemente, as informações anteriores balizam a projeção de necessidade de lenha a ser consumida pela unidade (nessa especificidade seguem-se padrões ambientais e normas pertinentes quanto ao consumo). Igualmente, é avaliada a necessidade de energia a ser consumida na unidade; a área de logística define as previsões de pessoal para escoamento de safra, isso mês a mês. A mesma área prevê a quantidade de navios necessários (*line up*), especialmente ao recebimento da produção das plantas esmagadoras, por isso a necessidade premente de que todas as áreas saibam exatamente quanto de soja será necessário receber, produzir e distribuir no ano de 2013 (acompanhamento mês a mês).

Ainda complementou que, nesse processo, o acompanhamento e a supervisão em todas as etapas e áreas da cadeia, são necessários à satisfação do planejado pelo BP (*business plan*), até porque existe a prioridade de que tais resultados sejam constatados pela diretoria da organização. Explicitou: “Desenhamos o nosso BP, de 2013 agora em agosto de 2012. Esse planejamento é o plano orçamentário: pessoas em cada unidade, volume de grãos recebidos, lenha a gastar, energia; [...] todos precisam saber quanto de soja será necessário receber mês a mês em 2013 para produzir”.

O executivo ressaltou em suas respostas que a empresa tem a política de fazer suas previsões de operações com quatro ou cinco meses de antecedência, revisando o *business plan* (BP) anual, no sentido de minimizar riscos de execução. Essa prevenção justifica-se porque o agronegócio sempre implica em riscos contingenciais, isto é, fatores externos que sempre podem alterar o planejado. Complementou: “Com quatro ou cinco meses de antecedência, a Empresa consegue planejar todos esses itens para minimizar riscos de execução; [...] o planejamento de produção acontece dentro do esperado, entretanto, no agronegócio, sempre existe o risco de contingências, especialmente fatores externos que podem afetar o planejado no BP”.

Citou como exemplo, para tais contingências, uma torre que cai em determinado porto, implica em atraso na entrega de determinado navio. Esse imprevisto exige que a área de movimentação de portos tenha que atuar no sentido de contornar esse problema logístico, incluindo os *traders* que, provavelmente, possuem contratos de exportação a serem cumpridos em determinada operação.

Declarou o executivo que as estratégias de planejamento da Empresa E não são regionalizadas, são centralizadas, uma vez que essa visão do todo deve estar próxima das decisões da diretoria, já definidas através do BP (*business plan*). Relatou: “As estratégias de planejamento da empresa não estão regionalizadas não, elas estão muito centralizadas, porque as pessoas que decidem o planejamento precisam da visão do todo, e como aqui, não temos essa visão ficam mais centrais as decisões em conformidade com o BP da diretoria”.

Para o gestor, a “visão do todo” envolve as áreas de grãos, comercial, plano de exportação, abastecimento das fábricas, fazendo toda a cadeia e os respectivos processos serem “mais um agente comercial”, isto é, um *trader*. Segundo o executivo, precisa-se entender o negócio da companhia, analisar o mercado, contemplar as questões de logística, ou seja, todas as informações devem ser trocadas em diferentes níveis da organização e na cadeia da soja. Trata-se da manutenção do foco da Empresa E, assim declarou o CEO. Em suas palavras: “Visão do todo. Cada área, a comercial de compra de grãos é a alimentação das fábricas, é o plano de exportação, é toda a cadeia que deve ser como um *trader*, [...] tem que regular essas informações para área de operações considerando o todo na cadeia da soja”.

O executivo fez marcante referência ao papel do profissional *trader* que a empresa mantém nos principais portos e centros regionais de comercialização de grãos (compra-venda) em diferentes locais do Brasil. Contudo, sua ênfase foi aos *traders* que atuam nos principais portos, Santos (SP), como exemplo, que, por meio de suas equipes, repassam para área de operações da companhia, para o processamento, para logística, quanto de soja será necessário

ao cumprimento dos contratos internacionais. Atualizam informações regionalizadas, quanto de soja deverá ser escoado (entregue) em Taquatiará, Santos, Vitória, Paranaguá, no porto de Rio Grande, no Rio Grande do Sul e assim por diante, nutrindo a área de operações e a companhia como um todo de projeções realizáveis.

Tais previsões têm grande importância para as projeções de *line up* de navios nos portos. Esse planejamento define os custos de embarque, frete, entrega tempo de armazenagem, e assim por diante, para o cálculo de quanto custa a soja para a Empresa E, desde a lavoura até a entrega no porto internacional na China. Esclareceu o gestor:

O papel do *trader* é fundamental, ele tem no sangue a comercialização internacional de grãos. No nosso caso, é centralizado em São Paulo, tem uma mesa de operações que cuida do Brasil em geral, vendendo grãos nos portos. O *trader* tem duas equipes, uma comercial e uma de operações, vende por porto, e a operação é que nos informa nossa área de logística, quanto de soja [...] em Taquatiará, quanto de soja em Santos, em Vitória, em Paranaguá, Rio Grande, para que a logística se mobilize às quantidades necessárias para a demanda. Imagine um *line up* de navios, o *line up* são quais navios [...] nomeados nos portos brasileiros [...] para os grãos estejam lá no prazo marcado, sem atrasos.

Uma última questão declarada pelo CEO sobre o planejamento de produção é o fato de que, no momento do embarque de grãos no corredor exportador junto aos portos brasileiros (vale também para outros locais do mundo), existe a reciprocidade e/ou parceria entre as empresas multinacionais do agronegócio. Não obstante a situação de concorrência, quando uma pode ceder volumes de grãos a outra empresa concorrente, devido às questões de *line up*, citadas anteriormente ou em função de situações adversas que forcem alterações/programações do planejado. Assim, tanto a empresa E como a L, ambas foco desse estudo, têm tal prática com grande frequência, para não comprometerem o funcionamento da cadeia da soja, bem como minimizarem riscos do não cumprimento de contratos internacionais estabelecidos. Explicou:

Às vezes nós emprestamos soja para Empresa L carregar os navios, e vice-versa. [...] Em alguns momentos, o *line up* define qual navio está na frente. [...] Em certos momentos, essa parceria é uma maneira de regular as variáveis do agronegócio. A competitividade entre empresas está no momento da negociação somente porque, nas operações, especialmente nos portos, os gargalos de logística no Brasil são muito grandes e afetam a todos. Existe necessidade de uma ajuda mútua, para não comprometer a cadeia como um todo.

7.3.5.8 Organização

Finalizando os questionamentos sobre operações internacionais, perguntou-se ao executivo da área de operações da Empresa E sobre aspectos da organização quanto a relatórios, informações internas, equipes. Em sua resposta, indicou que os fatores de infraestrutura, especialmente no caso Brasil, devem ser melhorados de maneira emergencial. Questões envolvendo rodovias, ferrovias, hidrovias devem ser executadas de imediato, sob pena de sérias consequências na cadeia da soja brasileira e, conseqüentemente, defluência internacional.

Na percepção do gestor, a negligência acerca de tais investimentos na cadeia da soja no Brasil implicará diretamente, comprometendo os acompanhamentos e as tendências internacionais da cadeia global de soja. Ainda incluiu em seu comentário a base na situação em que a sua organização opera no mundo com fertilizantes, grãos, oleaginosas e produtos alimentícios. Em todas as plantas processadoras, o sistema logístico é vital e o seu completo funcionamento depende do entendimento entre governos e empresas privadas na forma de trabalharem conjuntamente, com reciprocidade. Declarou: “O Brasil tem que acelerar, infelizmente não dá para deixar de criticar a parte de infraestrutura, rodovia, ferrovias, hidrovias temos que evoluir. [...] Devem acontecer mudanças, caso contrário não acompanharemos as tendências e as demandas internacionais”.

Também o CEO de operações da Empresa E, deixou uma questão aberta no que se refere a comentários sobre o agronegócio, no Brasil e no mundo. O executivo exteriorizou sua emoção em falar sobre o agronegócio, considerando que trabalhar na cadeia de grãos é um desafio no sentido da constante necessidade de buscarem-se soluções para questões de logística, escassez de recursos entre outras variáveis. Acentuou, entretanto, que a soja é um “grão de ouro” que, no Brasil e no Estado de Mato Grosso, “faz acontecer”, referindo-se aos efeitos na economia do país demonstrado na balança comercial anualmente. Igualmente, reportou-se aos efeitos sobre a economia de diversas regiões e comunidades do Brasil, que sem a soja talvez não tivessem determinado o seu desenvolvimento. Para o entrevistado: “Apesar das dificuldades do dia a dia, ao ver a colheita acontecendo em Mato Grosso, um volume gigantesco, em um Estado de riqueza agrícola invejável, provoca imenso prazer e motiva a trabalhar no *agrobusiness* [...]”.

A fala deixou evidente que existe, na organização E, o comprometimento com a cadeia da soja e a vontade de responder às questões de dificuldades para superação. Também enfatizou, como uma tendência, que o mercado asiático, particularmente a China, fará o Brasil superar suas dificuldades na cadeia do agronegócio, para atender mercados internacionais

pelo potencial em volumes e desenvolvimento de inovações e tecnologia especialmente na cadeia da soja. Disse:

O Brasil ainda tem muita adversidade no agronegócio, mas buscamos soluções. O solo é muito rico em vários lugares; [...] esse diferencial deixará os Estados Unidos para trás; aqui, plantou, colheu. [...] China vai buscar cada vez mais empresas originadoras de grãos. [...] A China é o maior comprador da soja brasileira.

8 ESTUDO DE CASO: EMPRESA L

Nesse capítulo, explicitam-se os resultados das entrevistas junto aos dois gestores da Empresa L: um da área de internacionalização (São Paulo – matriz da corporação); outro, CEO da área de operações dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia, que acumula responsabilidades pelas atividades da planta de processamento de soja localizada na cidade de Primavera do Leste, MT.

Como roteiro dessas conversas, seguir-se-á por base o instrumento de coleta de dados (Apêndices I e II), usado quando das entrevistas com os gestores da empresa anterior, além de informações complementares também obtidas.

8.1 Área de internacionalização na Empresa L – estratégias

O CEO entrevistado ocupa o cargo responsável pela gestão comercial de grãos e óleo no Brasil, atuando diretamente sobre os negócios internacionais da Empresa L; está na organização há 17 anos e possui experiência profissional de 20 anos no agronegócio. É graduado em Engenharia Metalúrgica, com mestrado em Administração, atuando no primeiro escalão hierárquico da organização.

Quanto às motivações sobre internacionalização, o CEO respondeu, respondeu que o foco central da corporação, em todas as suas operações, é conectar o campo com a produção envolvendo até o consumidor final. Em sua visão, o agronegócio é composto por atividades que deve atender as necessidades de mercadorias entre os países. Particularmente, na área de grãos, deve promover soluções, colocar produtos adequados, e “esse é o negócio” da sua empresa. Comentou:

Nossa gene é conectar o campo à produção com a demanda e com o consumidor. Isso acontece em qualquer parte do mundo na área de grãos. Nossa empresa busca promover uma solução para atender tanto a necessidade daquele que produz, que é a de colocar o produto, como a necessidade daquele que compra para poder consumir, e esse é o nosso negócio.

Acrescentou que o processo de internacionalização move-se por fatores relevantes entre os vários países que são passíveis de negócios internacionais, observado sempre

características do setor de interesse. No caso da soja, explicou que o Brasil corresponde hoje ao segundo produtor mundial, assim a Empresa L tenta organizar as suas operações para atender mercados mundiais como Ásia e Europa, especialmente, desde questões em portos do escoamento da safra, na estruturação logística necessária e em pontos geográficos no interior do Brasil. Assim, declarou: “O Brasil, Ásia e Europa [...] nós organizamos o porto, nós investimos em terminais, estruturamos logística em vários pontos no interior do país, fazemos investimentos em armazéns, por meio de escritórios, em estrutura comercial, entre outros [...]”.

Aos motivadores pela cadeia de *commodities* no Brasil, esclareceu que são considerados fatores que potencializem a produção, volumes, condições climáticas que permitam a Empresa L superar o risco Brasil. Explicitou: “Somos envolvidos com fretamentos de navios; toda a parte de navegação também é um foco nosso, trabalhamos muito integrados aos principais processos que interessam para operação, isso vale em todos os produtos que a empresa opera no Brasil.”

Perguntado sobre as barreiras que a empresa enfrenta para internacionalização no Brasil, destacou a política mundial e a peculiaridade de defender o “livre mercado”, participando de *tender/leilões* em mercado mundiais. Apesar da Empresa L atuar em alguns mercados fechados, a preferência é por mercados abertos: “[...] peculiaridade em relação aos concorrentes, defendemos o livre mercado; [...], por exemplo, participamos de *tender/leilões* de mercado, trabalhamos em mercados fechados [...] mas preferimos o livre mercado, com auto ajustes.”

No Brasil a maior barreira, são marcos regulatórios¹⁷, referindo-se às dificuldades encontradas pela organização, em vários países, sendo um óbice para investimentos em determinados setores econômicos, por falta de clareza, regulações excessivas causando um alto grau de incertezas. O executivo informa que os “marcos regulatórios” incidem sobre a imagem e a reputação da empresa: “Após o primeiro ferro e concreto colocado, não se permite mais a retirada, ainda mais quando se fala em 150 milhões de dólares investidos”. Complementou o gestor, afirmando: “São dificuldades que os países têm com seus regulamentos, leis [...] essa é a parte mais difícil, muitas vezes para fazer investimento em determinada coisa não há clareza, nem certeza, que está tudo regulado, isso traz, um grande grau de incertezas”.

¹⁷ Normas, leis e diretrizes que regulam o funcionamento dos setores nos quais agentes privados prestam serviços de utilidade pública. Exemplo: serviços de telefonia e fornecimento de energia. Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

8.1.1 Configuração

Na sequência, foi questionado ao executivo sobre a configuração praticada pela Empresa L nas cadeias globais de *commodities*, especificamente quanto às questões de localização em países estrangeiros. Quando perguntado sobre quais fatores influenciam à escolha de um país para instalar operações internacionais, destacou que, para o caso da soja brasileira, existe a liderança em volumes de produção. O Brasil tem regiões que são *clusters* de produção (no caso, a região Centro-Oeste), uma produtividade com montantes superiores à média global, condições climáticas favoráveis. Conhecimento e *expertise* desenvolvidos no setor são fatores fundamentais, comentou o CEO.

Segundo o executivo, a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) é um exemplo no Brasil e deve ser mostrado ao resto do mundo pela grandeza que essa instituição trouxe para a agricultura em termos de inovação e de investimentos na pesquisa: “A Embrapa inseriu o Cerrado na produção da soja no Brasil.[...] na área agrícola. O exemplo da Embrapa é para ser mostrado ao mundo inteiro, pelo alto volume de investimentos em inovação e pesquisa que ela trouxe”.

Seguiu dizendo que as questões de decisões de configuração são formadas por um conjunto de fatores, desde logística, tecnologia, aptidão para agricultura, marcos regulatórios, incentivos fiscais, custo em investimento no país pretendido. No caso brasileiro, trata-se de um país “caro”, moeda valorizada, fatores cambiais com grande incidência, inflação (principalmente de mão de obra), questões de alta do minério de ferro que impactou as construções, tornando a edificação de uma planta muito onerosa se comparada a outros locais do planeta. Declarou: “[...] investir no Brasil é muito caro, com o real tão valorizado [...] para você construir a planta de Primavera do Leste, a qual você visitou, são necessários mais de 150 milhões de dólares, ao passo que há quatro anos, construimos uma planta semelhante, pela metade deste valor”.

O executivo acrescentou que optar pelo Brasil para investimentos nos dias de hoje, torna-se decisão secundária, existem outras localidades do planeta bem mais atrativas em termos de custo: “Antes de construir uma planta no Brasil, eu vou olhar para outras localidades do mundo e concluo que sai mais barato investir em outras economias [...]”. O CEO concluiu sua resposta dizendo que corporações multinacionais do porte da Empresa L têm interesse em estar presente em várias localidades do planeta, para deliberar pelos seus melhores investimentos, considerando vários pontos somados e nunca de maneira isolada: “Uma multinacional deve estar em vários lugares do mundo, tendo a oportunidade de arbitrar

onde é a melhor localização para fazer investimentos, considerando todos os pontos e nunca apenas um isoladamente”. Entretanto, confirma que a permanência no país, deve-se a fatores que compensam como fatores edafoclimáticos, e a crescente potencialidade brasileira para expressivos volumes de produção, que suprem as deficiências e mantém resultados de rentabilidade almejados pela diretoria.

Ainda a respeito de questões da configuração na cadeia global, foram indagadas quais as atividades desenvolvidas nas plantas do “complexo soja” (grão, farelo, óleo) e sua resposta considerou processos idênticos aos verificados na Empresa E. Desde plantio, colheita, recepção/classificação, secagem e/ou armazenagem, até o esmagamento para óleo refinado, óleo degomado e farelo de soja. Além das questões de logística de safra (campo, planta e consumidor), distribuição em portos para exportação e comercialização, de grãos próprios da empresa e prestação de serviços aos seus clientes. Disse o entrevistado: “[...] apoiamos a configuração da cadeia da soja como um todo no planeta, desde originação, produção-processo, logística, tecnologia e comercialização como viste em nossa planta de Primavera do Leste”.

Na sequência, questionou-se a padronização de processos entre as operações (planta), com ênfase em possíveis diferenças em relação a potenciais concorrentes. A esse respeito, declarou que o principal diferencial da corporação L está em primar pelas questões de segurança em processos, confiabilidade nas plantas, gerenciamentos de operações objetivando a maior eficiência possível em todas as partes do planeta em que atua.

8.1.2 Vantagens Competitivas

Quando perguntado sobre as vantagens competitivas da empresa no mercado, admitiu vários fatores conjuntamente, envolvendo tecnologia (especialmente para inovações e P&D desenvolvidos pela empresa em seus canteiros e experimentos e em parcerias com entidades de fomento a pesquisa, como exemplo, Embrapa). Igualmente, mencionou a forma de desenvolver sua logística, gestão de seus ativos, principalmente os financeiros, o *mix* de ativos e operações, administração de riscos, exposições ao mercado, definições de localização, relacionamento com clientes e produtores, questões extremamente vastas, as quais, segundo o gestor, são difíceis de priorizar e/ou de imitar. A esse respeito declarou: “[...] Difícil você dizer, são vários campos: tecnologia, forma de desenvolver a logística, forma de colocar seus ativos, gerenciamento de riscos, exposições a mercados, flutuações de câmbio onde você se estabelece comercialmente, etc. [...]”.

8.1.3 Estratégias de expansão internacional

Sobre as estratégias de expansão internacional e a autonomia das plantas no estrangeiro pela empresa, sugeriu-se alternativa de classificação, como fusões de empresas, aquisições, alianças estratégicas, investimento externo direto (IED) e *Greenfield*. Respondeu ser a empresa adotante de *Greenfield* basicamente por acreditar no livre mercado: “Jeitão mais para *Greenfield* na maioria das vezes, porém alguma coisa do modelo *joint ventures* e aquisições, fechando com filosofia do livre mercado”.

Perguntado acerca das questões relacionadas com a autonomia para operações nas diversas plantas espalhadas pelo planeta, especialmente ao caso Brasil, o entrevistado declarou que a organização no mundo tem suas filiais divididas em unidades de negócio. Todas têm autonomia e liberdade para tomada de decisão, mas, evidentemente que, como uma grande corporação, existem padrões a serem seguidos de como negociar, quais limitações por área e quais riscos devem ser observados. Especialmente para área financeira, também a respeito dos limites operacionais, padrões tecnológicos, contratação e tratamentos de funcionários, tudo deve seguir uma subordinação programada por áreas específicas e devidamente planejadas pela gestão central da organização. Explicitou: “Dentro de cada planta existe autonomia, como citado, mas a nossa estrutura organizacional trabalha com linhas de reportes por áreas de especialidade, então tem muita coisa que é entrelaçada com as diretrizes centrais da companhia”.

Um aspecto importante também destacado é que o gestor da planta é a imagem da empresa: “A figura do gestor da planta é o corpo da empresa, como olhos, voz e ouvidos para sua região, mas as decisões e as estratégias são tomadas em um nível mais centralizado, no qual a gestão da subsidiária também participa”. A empresa concebe sua estratégia pela base, pelas suas operações, mais a decisão ficam na administração central.

8.1.4 Fluxo de informações

Na continuação, questionou-se sobre o fluxo de informações entre unidades internacionais e as relações nesse item entre matriz e subsidiária. Entre as respostas, o CEO explicou-se sobre um ciclo de reuniões sobre o “planejamento estratégico da empresa”, de forma sistemática, com atualizações anuais e envolvendo diferentes níveis da hierarquia: “As

reuniões de planejamento estratégico na empresa são sistemáticas e existe calendário de atualização anual; dependendo do nível, existem, revisões trimestrais do processo.”

8.1.5 Fatores que influenciam a Empresa L na coordenação na cadeia da soja

Também foi perguntado sobre quais são os fatores que mais influenciam a organização para adotar a coordenação na cadeia global de *commodities*. A esse ponto, o gestor respondeu existir forte ênfase nas análises que a empresa realiza no setor de atuação, utiliza-se de pesquisas de mercados para formar base de dados dentro de contextos micro e macroeconômicos. De posse desses resultados, a diretoria da companhia decide por todas as estratégias de coordenação, considerando realidades e investimentos. Assim registrou seu pensar: “Focados na leitura que nós temos de mercado, fazemos pesquisa de mercado de análises macro e microeconômica e leituras do setor, usa-se uma *expertise* para montar a estratégia de coordenação da rede junto à diretoria”.

8.1.6 Conhecimento adquirido entre subsidiária e matriz

Buscando-se saber sobre o gerenciamento do conhecimento adquirido nas diferentes partes do mundo onde a empresa atua em suas subsidiárias, considerando produtos, processos, mercados e tecnologias, a demanda foi apresentada por uma alta complexidade. A organização busca as melhores práticas para compartilhar os conhecimentos desenvolvidos entre as suas unidades; algumas de natureza informal, inclusive, porém são sistematizadas oportunidades para trocas de conhecimentos entre os pares. A companhia tem como política assegurar para cada subsidiária o exercício da função regional de construir a corporação global chama-se de “conectividade”, cujo procedimento deve começar desde o gestor da filial até chegar ao corporativo (diretoria). No entanto, admite a existência de falhas e muito deve ser aprimorado ainda, assim afirmou o CEO entrevistado.

A empresa articula seu conhecimento em função de um sistema interno denominado de COEX (*Center Offer expertise*), que visa permitir a transferência de informações que cada filial está realizando com sucesso, para as demais unidades, na área de tecnologia, comercial, fluxos de operações, oportunidades, via *trader*, entre outras. Declarou:

Nós não somos uma *learning company*, mas temos práticas de compartilhamento de conhecimentos, em algumas unidades mais organizadas e em outras mais informais [...] há uma troca de conhecimentos muito grande em unidades. Temos um sistema COEX – *Center Offer expertise*, que permite fazer essas transferências entre as

várias localidades do mundo daquilo que se está sendo feito de melhor, parte de tecnologia, ênfase ao comercial, organização de fluxos de operações, na captura de oportunidades de *trader*, que para nós é que é muito relevante.

8.2 Operações Internacionais

Dirigindo-se para a fase complementar do instrumento de coleta de dados ao gestor de internacionalização da corporação L, fizeram-se questionamentos sobre as operações internacionais, sob a ótica da gestão de internacionalização. Nessa etapa, foi apresentado ao entrevistado um quadro, contendo o modelo teórico de estratégias de operação, classificadas por Hayes e Wheewright (1984; 2005), quanto às decisões de estratégias de operações.

8.2.1 Capacidades

Quanto às capacidades, foram apontadas como centrais ao lado das instalações pela empresa, principalmente no que tange a capacidades produtivas (especialmente volumes) para atender metas estratégicas no mundo e quanto às instalações, pela decisão de melhor localização em plantas e processos globais.

8.2.2 Integração vertical

Fatores de integração vertical são percebidos pela variação existente de acordo com as exigências de determinada atividade de negócio que a empresa possui pelo mundo. A essas requisições, destina-se maior prioridade pelos seus gestores, contudo cada tipo de operação tem prioridade própria. Assim explicitou o gestor: “Integração vertical, na soja, vamos desde fornecer um óleo envasado, passando por um envase, por uma refinaria, por esmagamento de soja, por um porto, que passa por um navio, que passa por outro porto [...] que passa por armazéns no interior, mas não plantamos soja”. Reforçando esse posicionamento da organização, declarou: “Na cadeia da cana-de-açúcar, por exemplo, estamos integrados com a produção da cana, pois se vende açúcar na Arábia Saudita, onde se tem uma usina”.

Nas instalações, e sua decisão, trata-se de estratégia essencial para operações de plantas pelo mundo na Empresa L. Segundo o CEO esclareceu, como respondido anteriormente, a organização prima pelas análises de mercado, pesquisas de mercado e

indicadores como base para suas definições de estratégias pretendidas pela direção da companhia e respectivas metas de custos a alcançar.

8.2.3 Informações de tecnologia de processo

Dúvidas quanto à informação e à tecnologia de processo também foram esclarecidas nas questões anteriores, mas o executivo complementou que a empresa investe significativos valores monetários em pesquisa e em desenvolvimento e busca parcerias com entidades de pesquisa (EMBRAPA/ESALQ) para inovações no setor do agronegócio: “Nosso negócio é rudimentar na essência. Plantar e colher, muitos podem fazer, tendo capital, mas a inovação e optar por ficar à frente são uma opção estratégica que diferencia nossa companhia”.

Outro aspecto abordado é sobre o sistema ERP (na empresa desde o ano de 2002) já implantado em todas as unidades da soja, tanto nas filiais (armazéns) de recepção de grãos, escritórios comerciais e também nas plantas esmagadoras, todos integrados. O escritório central em São Paulo tem acesso a qualquer momento sobre as informações de operações e comercialização que estão se desenvolvendo sob a administração das regionais. Diferentemente da empresa E, a corporação L, possui um sistema de CRM¹⁸ (*customer relationship management*) exclusivamente para área comercial, e esse classifica seus fornecedores/clientes geograficamente distribuídos e existe em cada setor um agente de negócios responsável pela carteira de clientes. O sistema permite a qualquer momento tanto para área de operações quanto ao comercial, gerência de logística (Brasil) e escritório central em São Paulo, acessar informações de determinado fornecedor em qualquer região em Mato Grosso. Essa informação compõe os dados cadastrais da fazenda e do produtor rural (CNPJ, nome, endereço, etc.), volumes de entrega, índices de umidade, ardidados, avarias de grãos, até os lotes da soja que são monitorados desde a propriedade, sobre o caminhão, dentro da planta, e até os “porões” nos navios para exportação. Todo o processo é monitorado para garantias de padrão de qualidade (grãos e soja esmagada) e ao cumprimento dos contratos de comercialização.

Disse o CEO: “O CRM monitora todos os elos da cadeia, no comercial e operações. Podemos a qualquer momento acessar dados de fornecedores seja em Mato Grosso, na planta,

¹⁸ CRM (*gerenciamento do relacionamento com o cliente*) – são valores e estratégias de marketing de relacionamento – co, ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas. In: Newell, Frederick, loyalty.com. New York: McGraw Hill, 2000.

nos armazéns, unidades de recepção, pela nossa regional e na matriz em São Paulo, tudo *online*, 24 horas por dia de qualquer unidade”.

8.2.4 Alocação de recursos e orçamento de capital

As decisões de infraestrutura sobre alocação de recursos e orçamento de capital são tidas como o principal foco da empresa após o gerenciamento de riscos, atrelado ao tamanho e à complexidade do negócio praticado pela empresa. No caso da cadeia da soja, esclarece o gestor, tem-se a necessidade de planejamento e a efetiva execução de acompanhamentos para o que foi planejado. Esse planejamento deve ser obrigatoriamente executado. Observou:

[...] porque se você pegar uma soja hoje do produtor que vai produzi-la, ao longo desse ano, em setembro-2012, e vai colher em fevereiro de 2013 [...] vamos levar para o porto em abril de 2013, e vai chegar à China em junho de 2013. Ficará um mês armazenada, será processada na nossa fábrica em agosto de 2013. O mercado chinês vai pagar a mesma soja em setembro de 2013. [...] O dinheiro investido em março de 2012 só retornará efetivamente em setembro de 2013, isto é, um ano e meio depois. Esse é o tamanho da nossa cadeia, que chamamos a cadeia da soja [...] alocação de recursos, e sistemas de orçamento de capital, é a parte fundamental do nosso negócio.

8.2.5 Recursos Humanos e planejamento e controle de produção

Quanto à gestão de pessoas, disse o executivo que a empresa segue um modelo de liderança, com prévios comportamentos e atitudes desejáveis, com valorização de talentos, políticas de avaliação de *performance*, suportada por uma pesquisa de engajamento para melhores resultados pela próprias pessoas. Distinguiu: “[...] pesquisa de engajamento quando, livre e anonimamente, o funcionário responde perguntas para saber o que está se fazendo bem ou mal. Para que tenhamos os funcionários engajados, nós acreditamos que isso nos garante os melhores resultados”.

8.2.6 Qualidade

Aos fatores de sistemas de qualidade e padronização, existe uma série de valores organizacionais padronizados pela Empresa L, com condutas e princípios éticos para a organização como um todo. O CEO, inclusive, mostrou um exemplar do referido documento que circula internamente na corporação, onde todos os detalhes de processos, comercialização devem satisfazer a empresa, aos seus clientes, os colaboradores e as comunidades de maneira

geral: “[...] Isso é prioridade na nossa gestão mundial”. O manual de conduta ética personaliza questões de comportamento que a companhia L espera de seus funcionários, além de explicitar o funcionamento da estrutura organizacional. Acrescentou:

Temos valores organizacionais que estão impressos em nosso manual de conduta e de princípios éticos. [...] Fomos uma das primeiras empresas a fazer isso no Brasil. [...] Vimos pessoas destruindo as estradas em Mato Grosso nos anos de 1960, com excesso de peso sobre rodas e nós, por anos a fio, rigorosamente seguimos tolerância de peso. Imagine um caminhão com 20% a mais de peso, o quanto mais barato torna-se o frete. Quanto nós perdemos em competitividade fazendo o correto pela lei.

Os padrões de qualidade são encarados com a maior seriedade possível dentro da Empresa L. Utiliza um programa interno desenvolvido chamado de *food safety global*, que prioriza as questões de segurança alimentar, o qual identifica qualquer tipo de não conformidade e/ou problema de operações, tanto para alimentação humana quanto animal, uma espécie de rastreamento por logística reversa. Também possui outro sistema interno de qualidade, *service quality index*, que tem por objetivo estabelecer métricas/parâmetros/índices sobre eventuais reclamações de clientes, que são capturadas, analisadas, e quando procedentes, corrige-se o problema dentro do menor tempo e com maior precisão possível. Esse procedimento estende-se da produção até a mesa do consumidor final. Assim relatou o executivo: “Padrões de qualidade, são específicos [...] *food safety global* identifica problemas em qualquer lugar da cadeia [...] *service quality index*, captura, analisa, procedências [...] melhoria de processos para garantir os maiores *standart* de qualidade dos nossos produtos e serviços até o consumidor final”.

8.2.7 Estrutura organizacional

Quanto à estrutura organizacional, o executivo afirmou que a empresa direciona-se estrategicamente para o foco do todo, isto é, à obtenção dos melhores desempenhos em produtos e processos, independentemente do segmento de atuação. A companhia L atua em diferentes *commodities*, em localizações dispersas pelo planeta, centralizando esforços para integrações de áreas desde relações mais primárias (plantio da soja), em serviços (logística, distribuição, comercial), incluindo as operações. Disse: “Temos uma relativa liderança no agronegócio que é resultado de esforço conjunto, estrutura da empresa como um todo, até o escritório central da companhia, focalizando nossos produtos e processos aos resultados planejados”.

Como questão final, deixou-se livre ao executivo da área de internacionalização da Empresa L, tecer outros comentários sobre relações de estratégias de internacionalização com operações internacionais no setor do agronegócio em cadeias globais. Respondeu fazendo um paralelo do setor com um tabuleiro de xadrez. Na percepção do executivo, similarmente ao lúdico jogo, cada quadrado no tabuleiro é um país no mundo; cada pedra é uma virtude daquele país com sua função específica. Segundo o gestor, assim é o agronegócio. Deve-se olhar o mundo como um todo, observar em cada país as suas vantagens e características, as quais resultarão em decisões que devem ser assumidas de forma conjunta com estratégias diferenciadas. Explicou: “Cada pedra tem a sua virtude: o peão é um lutador, o cavalo avança bem, o bispo é bispo, a torre olha tudo por cima. [...] No agronegócio você tem que olhar o mundo dessa maneira, existem países com suas virtudes ímpares que não são copiáveis, nem sempre se têm recursos em abundância e assim por diante [...]”.

Na mesma linha, salientou que o Brasil é um país continental, com áreas geográficas distintas e com clima incomparável; a China tem grande concentração de pessoas para serem alimentadas, e o continente europeu apresenta vieses de sofisticação em consumo, lá as pessoas gostam de especialidades. Nesse conjunto de variáveis, terá o melhor resultado aquela organização que conseguir articular melhor suas relações entre clientes e fornecedores e, como no “jogo de xadrez”, permite-se que cada agente da cadeia maximize os seus resultados de acordo com sua função “no tabuleiro”. Expressou: “A empresa que vence é aquela que soube melhor articular a forma de penetrar e de servir os seus clientes com a melhor opção. [...] Servir a clientes, fornecedores e produtores com a opção de também melhor remuneração, permitindo continuidade de fazer aquilo que cada um sabe”.

8.3 Estratégias de operações internacionais Empresa L (Apêndice II)

Na Empresa L, foi entrevistado o executivo que é responsável pela área de operações da corporação nos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia. O mesmo gestor acumula a função de diretor na produção da planta de processamento da soja na cidade de Primavera do Leste, MT, município que dista cerca de 200 km da capital Cuiabá. Essa unidade foi visitada *in loco* pelo pesquisador em fevereiro de 2012, ocasião em que foi realizada, concomitantemente, a entrevista com o CEO.

O gestor trabalha no agronegócio há mais de 20 anos e está há 15 anos na companhia. É graduado em Ciências Contábeis e tem especialização em Contabilidade e

Marketing, cujo cargo está em nível de gerencia regional. O executivo é responsável por todas as unidades de grãos que a empresa possui nos Estados sob sua atuação, e por todos os processos, gerenciando produção, recepção e distribuição de *commodities*. A subsidiária de Primavera do Leste, MT, tem 311 funcionários e, na sua regional, a organização apresenta 1.147 funcionários ao abrigo da sua administração. A Empresa L está em todos os continentes do planeta, 67 países, destaque ao *Mercosul*¹⁹, grupo do qual fazem parte o Brasil, a Argentina e o Paraguai, enfatizando-se que são as principais economias para vocação da atividade agrícola no continente.

8.3.1 Estruturação constituição da cadeia da soja mundo e Brasil

Na mesma linha de perguntas do Apêndice II, utilizadas à entrevista com a Empresa E, questionou-se ao CEO de operações da organização L sobre a estruturação da cadeia da soja no Brasil, particularmente, para a formação da cadeia da soja no Brasil e em outras localidades do planeta. Sua resposta apontou para o foco em insumos e fertilizantes, desconsiderando sementes (área em que, no passado, a empresa também atuou, até o ano 2000). Trata-se, de uma decisão estratégica da companhia L, pois atende aos originadores primários, secundários e terciários na cadeia. Essa instituição adota a política de financiar safras aos produtores rurais, exercer papel de *tradings* na comercialização e no processo da soja (grão, farelo e óleo). Esclareceu o executivo: “Não atuamos mais com sementes, pois não é mais nosso foco [...] atuamos como originadores primário, secundário e terciário”.

8.3.2 Configuração e coordenação da cadeia da soja

Quando foi indagado sobre a organização da configuração e da coordenação da cadeia da soja, respondeu que o raio de ação da Empresa L inicia-se com o produtor rural, na fazenda e avança por todos os níveis da cadeia. Inclui desde orientação de plantios, com agentes próprios da empresa, informações técnicas e colheita até indicações de comercialização. O apoio da organização está atuante na colheita, recepção, armazenagem e secagem dos grãos, voltados sempre para inovações e sustentabilidade para garantir alimentação segura até a mesa do consumidor, ciclo que faz parte da missão da companhia.

¹⁹ Mercado Comum do Sul, que é a União Aduaneira (livre comércio intrazona e política comercial comum) entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, instituída pela assinatura do Tratado de Assunção, em 26/03/1991. Atualmente, os Estados Associados, incluem Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Republica Bolivariana da Venezuela. Disponível em: <<http://www.mercosur.int/-Portal>>. Oficial *Mercosur*. Acesso em: 15 maio 2013.

Declarou: “Estamos em todos os níveis da cadeia da soja [...] orientação para vários agentes a partir do produtor, orientação para comercialização, informações técnicas do plantio até a colheita. A estrutura é totalmente voltada para a inovação e sustentabilidade de garantir o alimento da planta até a mesa do consumidor”.

Questionou-se ao executivo sobre os aspectos de coordenação na cadeia global da soja, quanto ao grau de autonomia das atividades em cada planta e entre departamentos áreas produtivas como P&D (pesquisa e desenvolvimento), produção e distribuição. Declarou o CEO que a autonomia é a mesma para todas as plantas no mundo, desde que se sigam três princípios estratégicos básicos, ética no comportamento das pessoas, foco no cliente interno e externo da empresa e contribuição para alimentação no mundo. Evidentemente que as decisões de longo prazo devem cumprir os objetivos da organização e o entendimento entre matriz e subsidiárias, independentemente do segmento econômico de atuação. Disse: “Gerentes regionais e supervisores de sub-regionais, em suas subsidiárias, têm autonomia aos objetivos dos negócios da empresa, porém a maioria das decisões de longo e médio prazo é definida entre matriz e subsidiária”.

No mesmo modo, quanto ao aspecto coordenação, questionou-se sobre o grau de autonomia que as plantas internacionais possuem na execução de suas atividades. A esse respeito, respondeu o gestor que a soberania existe em todas as plantas, sobre todas as partes do mundo, porém devem seguir os três princípios básicos já apresentados e em conformidade com o planejamento estratégico da organização.

Quanto à autonomia acerca dos processos de pesquisa e de desenvolvimento (P&D), compras, produção e distribuição entre outros, seguem similar filosofia, a organização L monitora as ações, para que sejam integradas nas diferentes unidades do planeta, diretamente relacionadas ao planejamento estratégico.

8.3.3 Relacionamentos comerciais

Perguntado sobre as relações da empresa com seus clientes, produtores rurais, produtores de insumo agrícolas na cadeia da soja, o CEO afirmou que a organização L prioriza parcerias em todos os níveis da cadeia global. Utiliza-se de contratos de compra e venda de safras de grãos com doze meses de antecipação à colheita, possibilitando ao produtor comercializar parte de sua produção com a Empresa L e, desejando, em outras negociações também. A companhia atua na cadeia desde financiamento de safra, insumos,

fertilizantes, herbicidas entre outros, no esmagamento da soja e toda a logística, tendo principalmente o compromisso com entregas programadas e cumprimento de contratos. Esse mesmo procedimento funciona nas filiais nos Estados Unidos, Tailândia e Europa, prima por parcerias, uma vez que a cadeia da soja está integrada no planeta. Registrou: “Primamos por parcerias em todos os níveis, por contratos de compra de safras antecipadas em doze meses. [...] Atuamos no agronegócio desde o financiamento do plantio até a produção do óleo, esmagamento e refino, fazemos a entrega do produto ao cliente e/ou farelo nas indústrias de ração, entre outras”.

Na sequência, questionou-se sobre percepções da organização sobre internacionalização e operações internacionais. Sua resposta acerca de motivadores para internacionalizar negócios no Brasil afirma que a organização baseia-se no grande potencial produtivo do país, uma localização que permite proximidade das fontes de matérias-primas (grãos) com a planta; esse mesmo procedimento é praticado mundialmente pela Empresa L. Também se considera a vocação da subsidiária e do Brasil para o setor agrícola e as condições climáticas favoráveis. Citou: “[...] principais fatores vocação da subsidiária e vocação do país de ser agrícola, além de apresentar condições favoráveis para o desenvolvimento da empresa e suas operações. O clima foi fundamental. Mesmas práticas em países como Estados Unidos e Argentina”.

Foi apresentado ao gestor de operações um quadro teórico com o modelo de Shi e Gregory (1998) e Yip (1989) para questionar sobre estratégias e internacionalização sob as dimensões multidoméstica e global. Respondeu que a política é de interdependência entre as plantas fabris, porém submete o foco ao cliente em todas as suas operações, somando-se ao rigoroso cumprimento de padrões éticos de conduta, procedimento que vale ao Brasil ou a qualquer parte do mundo em que a Empresa L tenha atividades. A organização, em regra, é global em suas estratégias, mas, quanto à participação em mercados internacionais, observa os modelos locais, as demandas regionais e mercados domésticos, sempre respeitando particularidades. Explicou: “Em geral, somos uma empresa global, porém quanto à participação no mercado observamos modelos locais, bem como os produtos, que são adaptados às demandas locais e regionais de mercados domésticos”.

No caso da cadeia da soja no Brasil, apontou o gestor, existem grandes dificuldades como infraestrutura, legislações e processos burocráticos, que representa o conhecido “custo Brasil” que vem aumentando nos últimos anos, interferindo muito nas questões domésticas e globais, especialmente quanto ao aspecto de integração entre elas. Completou: “Todos os

países têm suas particularidades [...] acostumamos a lidar com isso. No caso específico do Brasil, as maiores dificuldades são infraestrutura e legislações que, no próprio Brasil, são conhecidas como custo Brasil”.

Finalizando a discussão sobre internacionalização e operações internacionais pelo CEO, perguntou-se sobre quais são as principais barreiras no processo de internacionalização no Brasil. Respondeu que a empresa busca respeitar e entender todas as particularidades que cada país apresenta e, no Brasil, a maior barreira é o “custo Brasil” que vem crescendo muito nas últimas décadas. Esse entrave é causado pelos parcos investimentos que as autoridades governamentais vêm realizando para o agronegócio, especificamente no que tange aos problemas de logística, desde a saída dos grãos da fazenda, extrapolando pelas estradas e chegando aos portos, onde, cada vez mais, torna difícil o escoamento aos grandes mercados mundiais. Enfatizou: “Somos acostumados a lidar com peculiaridades dos países, mais o custo Brasil, quanto à logística, e a falta de infraestrutura em investimento por parte do governo vêm agravando problemas ao longo da cadeia da soja no Brasil e, conseqüentemente, nos grandes mercados mundiais”.

8.3.4 Fluxo de informações

Perguntado sobre os fluxos de informações entre matriz e subsidiária e a participação no planejamento estratégico corporativo, o executivo explicitou que existe um “planejamento estratégico” central na empresa como um todo, seguindo os três princípios já citados como norteadores (ética no comportamento das pessoas; foco no cliente interno e externo; contribuir para alimentação mundial). Nesse planejamento estratégico, são definidas as diretrizes centrais da corporação, cuja matriz e subsidiárias discutem situações dentro do seu ambiente, contudo existe uma submissão pelo escritório central da diretoria da companhia no Brasil, localizado em São Paulo e nos Estado Unidos (simultâneos). Tudo é definido e executado após essa integração geral entre a organização e suas áreas. O “planejamento estratégico” deverá garantir resultados esperados pela diretoria da Empresa L. Definiu: “O planejamento estratégico da empresa dá-se na conformidade com as diretrizes principais da Empresa com seus princípios éticos, e discussões a partir da planta, gestores e equipes [...] supervisionado pelos escritórios centrais, localizados no Brasil e nos Estados Unidos, em conjunto”.

O item sobre configuração da cadeia em suas particularidades, questões de número 4 (Apêndice II), não foi respondido pelo executivo da área de operações, por sua solicitação.

Justificou ser melhor deixar tais questões ao CEO de internacionalização da Empresa L. Não obstante, olhando as questões, apontou que a forma de expansão mais usual pela organização, na sua avaliação, é em sua maioria a opção pelo modelo *Greenfield* e investimento externo direto (IED).

8.3.5 Operações internacionais

Finalizando o instrumento de coleta de dados aos gestores de operações, partiu-se para questões relacionadas às operações internacionais especificamente. O primeiro questionamento foi sobre as principais influências das estratégias de internacionalização sobre as operações internacionais nas filiais. Respondeu o gestor que todas as estratégias que a Empresa L adota em suas diretrizes, que interferem nos resultados gerais, são remetidas diretamente aos negócios da companhia, certamente a relação é direta e todos devem cumprir de maneira integrada, seja ela qual for. A respeito, disse: “Nossa empresa entrega as estratégias de internacionalização com operações em qualquer planta no mundo, até porque, do contrário, comprometeria nossos resultados globais contra os nossos próprios princípios”.

Perguntado sobre as categorias de decisão de estratégias de operações classificadas por Wheelwright (1984), tomadas como modelo e apresentadas no momento da entrevista, respondeu de forma geral que todas são interdependentes e devem ser definidas para o planejamento estratégico central da companhia.

8.3.5.1 Capacidades

As capacidades que envolvem volumes de produção, e disponibilidades, devem seguir rigorosamente os contratos assumidos pela empresa, sob coordenação de cada área. A organização mantém um gerente nacional de confiabilidade que coordena as ações da companhia para garantir suas capacidades, facilidades e tecnologias, desde processos (os mais detalhados como: tipo de graxa, tipo de óleos para equipamentos, etc.) até padrões de qualidade e serviços de distribuição; ainda o ponto de vendas no varejo, nos padrões exigidos pela nossa corporação. Ressaltou: “A base de nossas capacidades de operações deve seguir as bases dos contratos assumidos e disponibilidades, isso é o nosso principal princípio para alcançar resultados”.

8.3.5.2 Instalações

Conforme relatou o CEO, as facilidades ou localização de uma planta garantem o sucesso ou insucesso de suas operações em qualquer lugar do mundo, independentemente do setor de atuação da empresa. A corporação L sempre tem essa diretriz como foco estratégico em suas operações. Disse: “A localização sempre será o centro das decisões estratégicas de operações, no agronegócio, pois você tem que ter suas operações próximas a fontes de matérias-primas e facilidades com fornecedores da cadeia, além da logística, pois tudo isso trará reflexos aos seus custos”.

8.3.5.3 Tecnologia

Quando perguntado sobre os aspectos de tecnologia, explicitou o executivo da organização L haver uma preocupação em inovação, manutenção de pesquisas e desenvolvimento nas plantas da empresa, pois, somente assim, a corporação manterá sua filosofia de estar à frente em seu setor de atuação e, como consequência, a possíveis e potenciais concorrentes. Existe forte parceria com a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e ESALQ (Universidade de São Paulo nesse sentido; essa mesma parceria é utilizada pela organização L junto a alguns produtores rurais, que disponibilizam suas fazendas (propriedades rurais) como canteiros de pesquisas e testes para inovações. Explicou: “Temos parceria forte com a Embrapa que se estabeleceu em Mato Grosso com propósito de pensar agricultura e pecuária. [...] Em Sinop, existe um novo centro de pesquisas, que também usa algumas propriedades para novos experimentos”.

8.3.5.4 Integração vertical

A integração vertical faz parte das operações da Empresa L, pois busca a coordenação da cadeia para determinar sua configuração, em termos de plantio, colheita, distribuição, recepção, comercialização e processos de produção. A companhia L tem a filosofia de manter essa posição para suprir possíveis deficiências ao longo da cadeia, incluindo aquelas que deveriam ser melhores geridas pelas autoridades governamentais. O CEO indicou na sua resposta que, caso a companhia negligenciasse esses fatores na cadeia da soja (logística, problemas de transporte, gestão dos portos entre outros), os problemas poderiam ser mais acentuados do que se apresentam. A esse particular comentou: “O grande gargalo é a logística na cadeia da soja, que deveria ser suprida pelo poder público, pois a

iniciativa privada vem fazendo sua parte [...] fazemos toda a cobertura possível aos nossos parceiros e produtores, desde produção até questões de sustentabilidade [...]”.

8.3.5.5 *Força de trabalho*

No que tange às equipes de trabalho e à qualidade de produtos, o CEO, quando perguntado, ratificou algumas questões respondidas anteriormente, afirmando que existe a preocupação da Empresa L com padrões éticos de comportamento que afeta todos os colaboradores da companhia. A companhia busca motivar as equipes para um trabalho de caráter filosófico quanto à liderança e à gestão por auto avaliação, voltadas para resultados estratégicos ao nível da planta e do corporativo: “Talvez não sejamos a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, mas buscamos dar chances iguais a todos para se desenvolverem e atingirem metas profissionais e de vida enquanto membros da companhia”.

8.3.5.6 *Qualidade*

Quanto aos padrões de qualidade, a empresa segue forte rigor nesse particular, desenvolvendo dois programas internos próprios. De acordo com o CEO entrevistado, o primeiro é chamado de *food safety global*, voltado para questões de segurança alimentar, já explicado anteriormente quando do relato da entrevista com o CEO de internacionalização da Empresa L. O segundo programa é conhecido por *service quality index*, que visa prever/evitar não conformidades na planta de processamento de grãos e também permitir correções eventuais de erros por meio de logística reversa. Tais programas internos de qualidade garantem, em todas as plantas da Empresa L (em nível mundial), padrões de procedência de todos os grãos recebidos. Tal procedimento garante a identificação do local (origem – fazenda – produtor rural/nominal), caminhão (placa, modelo, nome do motorista, registro), bem como todas as informações de hora, local, destino por lote de grãos.

Quando da visita à unidade de Primavera do Leste, MT, na organização L o entrevistador vivenciou *in loco* esses procedimentos descritos amiúde, constatando tal eficiência e vanguarda. Pela declaração do executivo, a empresa tem a possibilidade de detectar não conformidades e/ou possíveis erros de produção, em menos de 24 horas, propiciando reparos de prejuízos de um litro de óleo refinado vendido de forma inadequada em qualquer ponto de venda do Brasil, garantindo o padrão de qualidade da organização L. Declarou: “Temos logística reversa. Em 24 horas localizamos um litro de óleo refinado que

tenha eventual não conformidade em qualquer ponto de venda do país. [...] Basta lermos o código da embalagem para identificar a procedência do lote do grão e em qual plataforma foi feita a recepção”.

Acrescentou ainda o gestor que, no programa *service quality index*, objetiva-se estabelecer métricas/parâmetros/índices sobre eventuais reclamações de clientes, que são capturadas, analisadas e, quando procedentes, corrige-se o problema dentro do menor tempo e com a maior precisão possível. Esse procedimento se estende da produção até a mesa do consumidor final.

8.3.5.7 Planejamento de produção

Por último item de análise, inquiriu-se ao executivo da unidade de Primavera do Leste, MT, como a organização L administra o seu planejamento de produção. Respondeu que todos os procedimentos, projeções e diretrizes seguem rigorosamente o planejamento estratégico anual da empresa, desde a programação de volumes de recepção, de produção, relacionamentos com fornecedores, calendários de safras (por cultura), índices de comercialização regionais; necessidades de investimentos e de pessoas. A essas demandas, são definidas questões logísticas de suporte necessário ao escoamento da safra. Todas essas definições seguem um cronograma elaborado em conjunto, entre a diretoria da companhia e as gerências e supervisões regionais, antecedendo sempre uma safra, isto é, em 2012 já se planeja toda a safra 2013.

Ainda o CEO fez alusão especial à atenção dispensada ao mercado da China, o maior comprador da soja brasileira, país que, provavelmente, aumentará o volume de compra na próxima década, se acentuadas as programações que deverão ser ajustadas. Conseqüentemente, existe grande necessidade da solução dos problemas de logística o mais breve possível, evitando-se transtornos sobre contratos já firmados em nível internacional. Declarou: “A China é, e será, nosso maior comprador de soja nas próximas décadas, exigindo o cumprimento de contratos e prazos, atentos a rigorosos planejamentos de safras e de produções.”

8.4. Resumo comparativo dos estudos de caso,

No quadro 18, apresentam-se as similaridades ou diferenças encontradas entre as Empresas E, e L na percepção dos entrevistados:

Quadro 18: Comparação entre Empresas E e L (estratégias de internacionalização)

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Ocorrência do processo de internacionalização	Conselho executivo elabora estratégias, submete a alta administração da empresa e aos acionistas.	Foco na missão, valores e ética da empresa – conectar campo, produção envolvendo processos até o consumidor final.
Motivadores - internacionalização de <i>commodities</i> no Brasil	Riscos do negócio – tecnologia, mão de obra e logística.	Volumes de produção, condições edafoclimáticas e o “custo Brasil”
Barreiras à internacionalização	Fatores do “custo Brasil” altos. Custos de infraestrutura.	Maiores barreiras são os marcos regulatórios.
Configuração da cadeia da soja (principais fatores)	Infraestrutura de localização, acesso a matérias primas, garantindo expressivos volumes de comercialização.	Volumes e <i>cluster</i> de produção (especialmente em Mato Grosso). Condições edafoclimáticas favoráveis.
Padronização em processos nas plantas de soja pelo mundo e Brasil	Padrões de qualidade em todas as unidades em diferentes atividades (mesmo padrão mundo e Brasil). Em grãos – desde a recepção de produção até processamento na fábrica. Uso de logística reversa.	Foco na segurança em processos. Gerenciamento de operações nas plantas padronizado no mundo. Prioriza-se pela maior eficiência em todas as atividades no mundo e no Brasil.
Vantagens competitivas (principais)	Desenvolver tecnologias e inovações no setor. Segurança alimentar, do grão no solo até a mesa do consumidor deve acontecer.	Desenvolver tecnologias e inovações. Gestão para resultados em ativos (especialmente financeiros). Melhores definições de localização. Relacionamento com clientes/produtores priorizados.
Expansão internacional	Praticou IED e aquisições no Brasil (no início das atividades). Usualmente <i>Greenfield</i> (livre oportunidade) – por permitir maior mobilidade e capacidade de adaptação às exigências dos consumidores no país estrangeiro.	Utilizou-se de <i>joint ventures</i> e aquisições. Adota basicamente <i>Greenfield</i> por acreditar no livre mercado.
Fluxo de informações entre matriz e subsidiárias Brasil/mundo	Vale-se do <i>business plan</i> (BP), entre setores, áreas, unidades e matriz na elaboração e ampla divulgação. Atualização constante e divulgação mundial.	Planejamento estratégico permanente entre todos os níveis e setores em todas as unidades e matriz. Permanente atualização e divulgação pelo mundo (unidades).
Fatores que influenciam cadeia da soja	Conhecimento e informações atualizadas do setor. Análise de tendências – volumes de produção, investimentos, tecnologias e legislações entre outros.	Conhecimento e informações atualizadas do setor. Pesquisas de mercados desenvolvidas pela empresa (formação da base de dados), considerando diferenças entre realidades de cada localização.
Conhecimento adquirido entre subsidiária e matriz em diferentes locais do mundo.	Base no <i>business plan</i> (BP) – disseminação em toda a empresa, através de encontros periódicos entre gestores (anual).	Por meio de “conectividade”, pratica a disseminação regional para o global da empresa. Admite existência de falhas no processo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Resumidamente, no quadro 18, percebe-se, que entre as Empresas E, e L, apresentam muitas similaridades sobre as estratégias de internacionalização. Em termos de divergência é perceptível os aspectos de ocorrência no processo de internacionalização que na Empresa E,

foca-se mais à rentabilidade devida aos acionistas, ao passo que na Empresa L, existe uma ênfase ao viés mais relacionada aos parâmetros éticos e da missão da corporação. Tal comportamento na tomada decisão relaciona-se ao fato de que a Empresa L apesar de capital aberto como a corporação E, seja de natureza familiar.

Também as questões edafoclimáticas são mais enfatizadas pela Empresa L, ao passo que, a Empresa E volta-se mais aos quesitos de logística e tecnologia. Essa questão justifica-se, uma vez que a Empresa L, possui uma maior capacidade de configuração na distribuição e armazenagem de grãos que a Empresa E no Estado de Mato Grosso (Revista L, abril 2013).

Notou-se nos itens sobre motivadores e configuração da cadeia da soja, às duas empresas praticam inovações e avanços tecnológicos no setor de *commodities*, além de fatores sobre segurança alimentar, localização, e um relacionamento ao apoio dos clientes (fornecedores) em processos (atividades), assistência técnica e financiamentos com recursos financeiros próprios.

Tanto Empresa E como L, adotam seus programas de planejamento estratégico como norteadores para definições estratégicas sobre internacionalização e operações em suas unidades, além de transmitir conhecimentos e informações pela estrutura organizacional e ainda balizando resultados entre diferentes áreas e segmentos do agronegócio. O quadro 19 apresenta similaridades, ou diferenças, entre as Empresas E e L.

Quadro 19: Comparação entre Empresas E, e L (estratégias de operações – decisões estruturais).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Capacidades	Essencial, pela geração de gargalos que possam comprometer resultados. Presentes na recepção de grãos e durante processamento (esmagamento de grãos, refino de óleo e produção farelo).	Essencial, relacionada a volumes de produção. Devem atender metas da empresa em nível mundial. Decisão da melhor localização diretamente e interdependente.
Integração vertical	Presente em todas as partes do mundo nas diferentes unidades (produção). Inicia-se no plantio; financiamentos; processos logísticos; operações nas unidades; nos municípios de atuação pelo Brasil. Garantia de qualidade em produtos e capacidade de entrega de produção.	Está em todas as partes do mundo nas diferentes unidades (produção). Plantio; financiamentos; processos logísticos; operações nas unidades; nos municípios de atuação pelo Brasil e mundo. Têm base em suas projeções e pesquisas de mercado (próprios).
Informação e tecnologia de processos.	Em fase de implantação de ERP/SAP em 2013. Plataforma central de gerenciamento de suas informações e tecnologias de produção/vendas/compras. Área de comercialização monitorada por TI: potencial de produção, volumes, índices de qualidade.	Investimentos significativos de recursos em pesquisa e inovações com parcerias, exemplo, Embrapa/Esalq. Sistema ERP/SAP presente desde 2002 na empresa. Todas as informações são integradas entre matriz e subsidiárias no Brasil e mundo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao exemplo das estratégias e internacionalização existem convergências de similaridade entre as Empresas E, e L, quanto às estratégias de operações, em decisões estruturais. A diferença está na informação e tecnologia dos processos, pois a Empresa L, apresenta sistema ERP já consolidado em todas as unidades do Brasil e no mundo. Contudo a Empresa E, também já programa o mesmo recurso para seus elementos estruturais nas operações mundiais de forma integrada.

O quadro 20 compara as operações internacionais no que tange as decisões de infraestrutura.

Quadro 20: Comparação entre Empresas E e L (estratégias de operações – decisões de infraestrutura).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Planejamento e controle da produção/alocação de recursos.	Relacionadas a todas as atividades da organização. Cumpre às legislações governamentais. Antecipada anualmente com projeções <i>business plan</i> (BP). Projeção de todos os insumos e volumes de produção e comercial em todas as unidades da companhia no Brasil e mundo.	Principal foco da empresa, após gerenciamento de riscos. Relacionado em todas as atividades da empresa, seguindo legislações e padrões de ética.
Recursos humanos	Realidades entre países são adversas, por questões governamentais, cultura e de legislação. Existe um plano de carreira para desenvolvimento das pessoas. Filosofia de valorização de talentos e liderança; utilizam-se avaliações 360° e premiações para os “destaques anuais”.	Modelo de liderança, valorização de talentos, políticas de avaliação de performance interna e pesquisa de engajamento. Seguem a legislação pertinente de maneira integral.
Qualidade	Desafio é desenvolver padrões mundiais de qualidade. Setor CPL (centro de processos logísticos) que desenvolve a reestruturação de processos, na tentativa de unificar atividades na cadeia da soja. Preocupações em manter índices de umidade, impureza e avaria da soja dentro dos padrões internacionais (prioritário).	Desafio é desenvolver padrões mundiais de qualidade. Preocupações em manter índices de umidade, impureza e avaria da soja dentro dos padrões internacionais (prioritário). Possui <i>food safety global, service quality index</i> , programas internos próprios de controle de qualidade.
Estrutura organizacional	Unidades com autonomia própria, definidas no <i>business plan</i> (BP).	Foco para o “todo” da companhia. Busca por melhores desempenhos em produtos, operações independentemente do segmento de atuação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se o quadro 20, percebe-se uma absoluta convergência entre as corporações de *commodities* investigadas, pelos itens averiguados. Tanto Empresa E, como L, mantém suas estratégias de operações internacionais, embasados em critérios rigorosos e padronizados sob o viés da infraestrutura.

Quanto às estratégias de operações internacionais, avaliaram-se questões de coordenação e configuração da cadeia da soja no Brasil, relacionamentos comerciais e informações entre matriz e filiais, conforme quadro 21 apresenta.

Quadro 21: Comparação entre Empresas E e L (estratégias de operações internacionais).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Configuração e coordenação da cadeia da soja	Inicia-se desde a fazenda, plantio, assistência técnica, colheita, logística, armazenagem, recepção nas plantas de operações; financiamentos da safra; até comercialização.	Inicia-se desde a fazenda, plantio, assistência técnica, colheita, logística, armazenagem, recepção nas plantas de operações; financiamentos da safra; até comercialização.
Relacionamentos comerciais	Todos os clientes são classificados pelo potencial de compra de insumos e venda de produção, por perfis específicos, independente da região geográfica da localização. Área comercial voltada à carteira de clientes.	Clientes e fornecedores são os mesmos (produtores rurais de soja). Prioriza por parcerias em todos os níveis da cadeia da soja. Trabalha por contratos de compra e venda de safras com antecedência de um ano
Fluxo de informações (entre matriz e subsidiária)	Difundidas pelo <i>business plan</i> (BP) e divididas entre todas as unidades da empresa pelo mundo. Partilhadas por transmissões de dados, relatórios, Revista “Nossa E” (Brasil), reuniões periódicas entre operacional e comercial.	Difundidas pelo planejamento estratégico <i>global</i> e divididas entre todas as unidades da empresa pelo mundo. Discussões realizadas entre matriz e filiais e submetidas à apreciação dos escritórios centrais, Brasil e EUA simultaneamente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas estratégias de operações internacionais, percebe-se que as Empresa E e L, são mais uma vez similares de forma significativa, apenas divergindo, quanto às relações com os clientes, pois apesar de exercerem atividades de apoio iguais aos clientes e/ou fornecedores, a Empresa E, diferencia-se pela forma de atender esse elo da cadeia, por perfil de cliente e de seu agente de negócios. Enquanto a Empresa E prioriza as relações contratuais na relação de maneira rigorosa, assim mostrou o quadro 21.

Nos quadros a seguir, procura-se demonstrar as decisões de estratégias de operações internacionais que são similares ou não entre as Empresa E e L, quanto aos respondentes entrevistados. O quadro 22 demonstra, as questões sobre capacidades.

Quadro 22: Comparação entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – capacidade).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa e	Empresa L
Capacidades.	Diferenças em termos de tecnologias entre a colheita e capacidades de armazenagem de grãos.	Envolvem volumes de produção, envolvendo tecnologias e detalhamentos em processos.

Fonte: Elaborado pelo autor

As capacidades são importantes decisões de estratégias de operações nas empresas investigadas, especialmente aos volumes de produção e capacidades em tecnologia que são notórios em todos os processamentos desenvolvidos na planta e em outros elos da cadeia da soja. O quadro 23 apresenta questões sobre decisões de instalações (localização).

Quadro 23: Comparação entre Empresas E e L
(decisões de estratégias de operações internacionais – localização).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Instalações	Priorizam instalações localizadas próximos as fontes de matéria prima (fazenda), condições logísticas e facilidades com agentes da cadeia.	Priorizam instalações localizadas próximos as fontes de matéria prima (fazenda), condições logísticas e facilidades com agentes da cadeia.

Fonte: Elaborado pelo autor

Questões sobre instalações, particularmente localização, demonstrou-se como uma das principais nas categorias de decisões de operações, ao lado das capacidades, também na cadeia de *commodities*. Os elementos como proximidade às fontes de matérias primas, logística e relações com fornecedores, são facilitadores das instalações, além de determinarem decisões de internacionalização, já demonstradas. Similaridade absoluta entre as empresas E, e L, conforme o quadro 23.

No quadro 24, relatam-se as decisões de estratégias de operações internacionais quanto à tecnologia.

Quadro 24: Comparação entre Empresas E e L
(decisões de estratégias de operações internacionais – tecnologia).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Tecnologia	Presença de parcerias para desenvolvimentos, com Embrapa e canteiros experimentais nas propriedades rurais.	Presença de parcerias para desenvolvimentos, com Embrapa e ESALQ, além dos canteiros experimentais nas propriedades rurais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à tecnologia, o quadro 24 demonstra que as empresas também tem similares, porém a Empresa L, além da parceria para avanços em estudos de tecnologia e inovações no segmento de *commodities* com a EMBRAPA, possui desde 2010, convênio com ESALQ (Universidade de São Paulo) para estudos na área da agricultura em diferentes culturas. Existe dentro da universidade em espaço físico especialmente para pesquisas com a multinacional.

Para as questões sobre decisões de estratégias de operações quanto à integração vertical, o quadro 25 apresenta a convergência central identificada.

Quadro 25: Comparação entre Empresas E, e L
(decisões de estratégias de operações internacionais – integração vertical).

Semelhanças entre percepções sobre às estratégias	Empresa E	Empresa L
Integração vertical	Presente em todos os níveis da cadeia da soja. Atinge todos os elos. Fatores burocráticos afetam problemas de negociação e logística.	Atuante em todos os elos da cadeia da soja. Especialmente questões sobre logística, transportes, gestão dos portos de escoamento de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à integração vertical, percebe-se uma divergência entre as empresas, em termos estratégicos. Apesar atuam em diferentes níveis da cadeia da soja no Brasil, quadro 25. A corporação L adotou a estratégia de atuação nas atividades voltada para serviços na coordenação portuária, particularmente na gestão do porto de Santarém no Estado do Pará, que será inaugurado em 2014, coordenando a administração da safra de Mato Grosso, a maior do país na soja. Ao passo que a Empresa E, tenta compensar as questões do “caos” logístico entre outras barreiras, com investimentos em plantas de biodiesel, no mesmo Estado de Mato Grosso, com base também na volumosa e crescente produção de *commodities*.

Para a força de trabalho, apresentam-se no quadro 26, questões sobre decisões de operações na cadeia de *commodities* no Brasil.

Quadro 26: Comparação entre Empresas E, e L
(decisões de estratégias de operações internacionais – força de trabalho).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Força de trabalho	Qualificação de colaboradores, segurança no trabalho, treinamentos, oportunidades de crescimento, programas internos de políticas de pessoas.	Preocupação com comportamentos que motivem as equipes para trabalho em liderança e de auto avaliação.

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 26 apresenta convergências novamente entre as Empresa E, e L, quanto à força de trabalho (pessoas), no que tange a qualificação de mão de obra, aspectos de crescimento profissional na organização e no caso da Empresa L, especial atenção aos aspectos comportamentais sobre ética (L – manual de princípios éticos), pois tal documento apresentado pela empresa, busca garantir comportamentos dessa natureza tanto nas

operações, como questões comerciais da empresa em todo o mundo e no Brasil. Ambas as empresas, têm preocupação especial com formação de líderes em suas áreas de atividades.

Quadro 27: Comparação entre Empresas E, e L (decisões de estratégias de operações internacionais – qualidade).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Qualidade	Permanente preocupação em manter qualidade dos grãos (umidade, avarias e ardidos).	Permanente preocupação em manter qualidade dos grãos (umidade, avarias e ardidos). Programas internos próprios já citados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentam-se no quadro 27 aspectos sobre decisões de estratégias de operações nas multinacionais sobre qualidade. As convergências são marcantes, uma vez que na cadeia global da soja, os níveis de umidade, impureza e avarias, seguem o padrão classificatório mundial, de 14, 1, 8, sendo 14% de umidade máxima admitida, 1% de impureza e 8% de avarias nos grãos da oleaginosa. Esses parâmetros valem para qualquer comercialização estabelecida nessa *commodities*. Assim as corporações devem segui-lo e primar pelo seu cumprimento ao longo dos diferentes níveis e elos da cadeia da soja. O ponto divergente entre as empresas notou-se presente na estrutura organizacional, onde cada empresa possui programas próprios (internos) de controle de qualidade, porém percebeu-se que os resultados esperados/buscados são iguais.

Finalizando-se, o quadro 28, traz considerações sobre decisões de estratégias de operações sobre planejamento e controle da produção.

Quadro 28: Comparações entre Empresas E e L (decisões de estratégias de operações internacionais – planejamento e controle da produção).

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa E	Empresa L
Planejamento e controle da produção	Planejamento todo realizado via <i>business plan</i> (BP), com um ano de antecedência discutido em todos os níveis, comercial e operações.	Seguem o planejamento estratégico global da empresa, integrado com Brasil com outras partes do mundo.

Fonte: Elaborado pelo autor

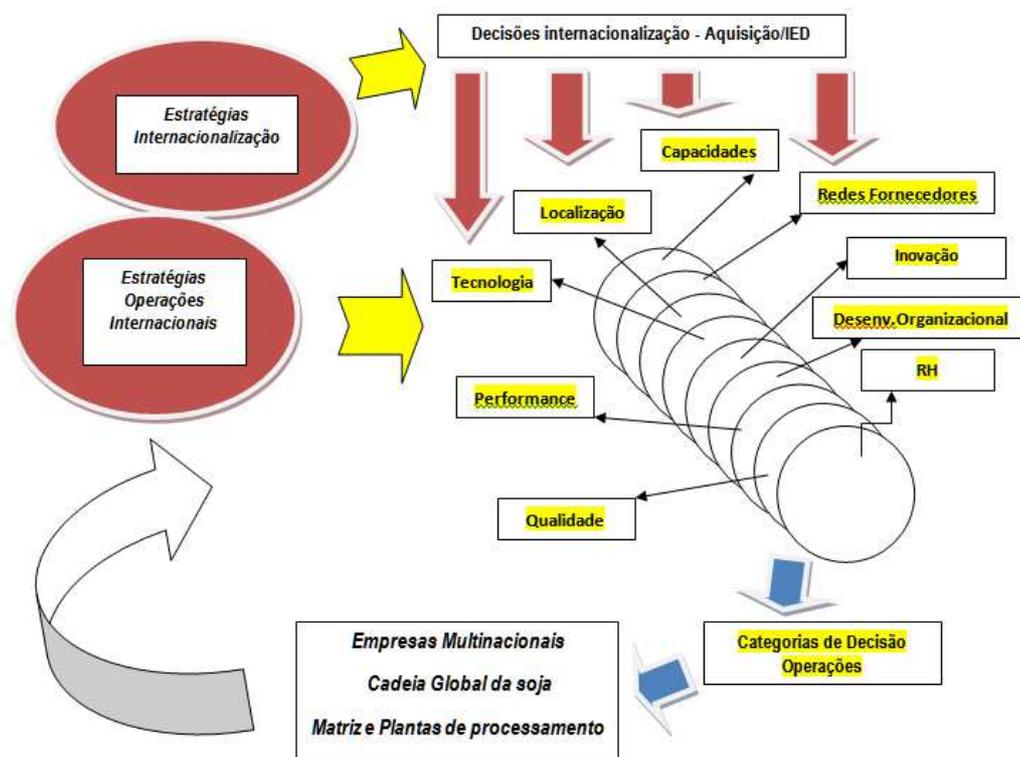
Pelo demonstrado no quadro 28, as multinacionais, convergem na forma de planejar e controlar suas estratégias de operações internacionais, abrangendo questões de relações na gestão entre subsidiárias e matriz de maneira convergente. Empresa E e Empresa L, desenvolveram programas de planejamento estratégico em nível Brasil e mundo, definindo suas atividades com antecedência para resultados que satisfaçam tanto a sua inserção econômica e social nos países no estrangeiro e aos resultados projetados pela diretoria.

9 ANÁLISES DAS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DECISÕES DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS ANTE TEORIAS E *FRAMEWOK* PROPOSTO

Este capítulo objetiva extrair, das descrições relatadas nas análises dos dados, elementos teóricos revisados e a sustentação ou não aos objetivos propostos, particularmente, “analisar a relação entre as estratégias de internacionalização e as decisões de estratégias de operações internacionais”.

Especificamente, no que se refere-se às relações entre as estratégias de internacionalização e as decisões de estratégias de operações internacionais, consideraram-se as decisões de internacionalização e as categorias de operações, localização, capacidades, redes de fornecedores, tecnologias, qualidade, inovação, desempenho, desenvolvimento organizacional e competências em recursos humanos, na cadeia brasileira da soja (*commodities*). Foi utilizado, como base para a triangulação dos dados analisados, as relações teóricas quanto a convergências e/ou divergências, sob a ótica de dispersão multidoméstica e global, apresentados no quadro 15, no capítulo 2, com base no modelo de Shi e Gregory (1998), e no *Framework* proposto ao estudo. Contudo, é representado a seguir na figura 6:

Figura 7: *Framework* proposto para este estudo



Fonte: Elaborada pelo autor

Ao final de cada análise, recomenda-se uma relação teórica entre as temáticas para o melhor entendimento das constatações desta investigação, remetendo-se à posterior construção do capítulo conclusivo e devidas limitações de pesquisa e eventuais futuros estudos.

9.1 Estratégias de internacionalização.

9.1.1 Internacionalização pelas empresas multinacionais do agronegócio.

Observando-se as teorias comportamentais (*Uppsala*) e econômicas (OLI), revisadas, (JOHANSON; VAHLNE, 2009; DUNNING, 1980, 1998, 1993, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008). Percebe-se que as Empresas E e L no setor de *commodities*, a primeira iniciou suas atividades no Brasil com a lógica sugerida pelo modelo de Uppsala (gradual, primeiro com aquisições) e a Empresa L com foco na comercialização de grãos (milho). Entretanto, no momento, as duas empresas podem ser mais bem entendidas por meio do Paradigma Eclético, para ambas as empresas, pois apresentam suas decisões baseadas na geração de vantagens competitivas nas operações de grãos nas fábricas localizadas no Brasil. Consideram questões sobre custos (logística especialmente), fatores de localização (vantagens entre fornecedores na cadeia) e, particularmente no caso brasileiro, para decisões estratégicas em operações em outros países, particularmente China (DUNNING, 1988).

Quanto às estratégias de internacionalização que as empresas adotam para tomada de decisão, constatou-se, na pesquisa realizada que nas multinacionais E e L, no segmento de *commodities*, a decisão de internacionalizar trata-se de uma questão coadunada aos propósitos que proporcionem a geração de estratégias voltadas para vantagens competitivas no mercado.

O quadro 29 estabelece um comparativo entre as Empresas E e L quanto às estratégias de internacionalização e às principais vantagens competitivas apontadas:

Quadro 29: Vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização da multinacional na cadeia da soja.

Vantagens competitivas em estratégias de internacionalização da multinacional de <i>commodities</i> .	Empresa E	Empresa L
Iniciaram atividades no Brasil, por IED, adquirindo empresas nativas com cultura e conhecimento no setor de <i>commodities</i> .	Em 1905 entrou no Brasil adquirindo uma empresa brasileira de moagem de trigo. Fez outras aquisições no setor de alimentação entre outros segmentos.	Chegou ao Brasil em 1965, diretamente no segmento agrícola, arrendando e adquirindo armazéns, secadores/processadoras de <i>commodities</i> (milho).
Instalações de plantas processadoras no complexo da soja (grão, farelo e óleo) no país.	Unidades: Bahia (Luiz Eduardo Magalhães), Goiás (Luziânia), Mato Grosso do Sul (Dourados), Mato Grosso (Rondonópolis e Nova Mutum), Piauí (Uruçuí), Paraná (Ponta Grossa) e Rio Grande do Sul (Rio Grande e Passo Fundo).	Sete unidades: Bahia (Barreiras), Goiás (Rio Verde), Minas Gerais (Uberlândia), Mato Grosso do Sul (Três Lagoas), Mato Grosso (Primavera do Leste), Paraná (Ponta Grossa) e São Paulo, (Mairinque).
Buscam IED: incentivos fiscais e cambiais pelo governo; oferta de infraestrutura para as plantas; mão de obra a baixos custos; possibilidade de expansão em volumes produtivos de <i>commodities</i> .	Fatores que causam impactos sobre vantagens competitivas no processo de decisão das estratégias de internacionalização.	
Extensões geográficas disponíveis para cultivo da soja e condições edafoclimáticas e ambientais favoráveis – fatores determinantes quando da escolha pelo Brasil.	As Empresas salientaram que tais elementos são fundamentais. Impactam nas decisões de estratégias de internacionalização/operações simultâneas. No Brasil – únicos em termos mundiais.	
Posições estratégicas sobre decisões de internacionalização na cadeia da soja.	Inaugurou em março/2013 – Nova Mutum (MT) – planta de beneficiamento de biodiesel com investimentos de R\$ 60 milhões e capacidade de produzir 150 milhões de m ³ anuais (UDOP – União dos Produtores de Bioenergia, 2013). Essa recente planta recebeu “Selo Combustível Social” concedido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. A certificação vale-se pela iniciativa com o projeto do biodiesel ao PNPB (Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel), pela inclusão da produção familiar rural, pois esse biodiesel é 100% proveniente da produção de soja na região. A companhia assegurou com as operações dessa planta a inclusão da agricultura familiar na cadeia produtiva do biodiesel, (a usina produz biodiesel somente da soja) – Revista Nossa L – Brasil, 2013. Declarou o presidente da empresa: “Ingressamos neste novo mercado com a certeza que é um passo estratégico importante, pois passaremos a atuar em um setor	Não percebe, atualmente, o Brasil como maior potencial mundial para novas instalações de operações, colocando China/Índia prioritariamente. Elevado “custo Brasil” – marcado pela inflação de mão de obra, e problemas com marcos regulatórios O “caos” logístico na cadeia de <i>commodities</i> . A moeda (real) tornou-se cara. Nas últimas décadas, o Brasil se tornou um país menos atrativo e talvez a área de serviços possa tornar-se uma alternativa para novos investimentos. Em 2010, inaugurada uma nova base de operações na África do Sul, na área de nutrição animal, com objetivo estratégico de assumir liderança global no setor, fortalecendo outras cadeias globais que a empresa atua (cadeia da soja). (PIRES DA SILVA; VILLAR; SIEGLER, 2012). A mesma organização está construindo um dos maiores terminais portuários da soja do

	complementar ao que já temos forte presença nacional, ampliando nossa participação na cadeia da soja” (REVISTA NOSSA E, BRASIL – abril, 2013).	Brasil em Santarém no Estado do Pará, que deverá ser inaugurado em 2014 (Revista L, março, 2013). Investimentos significativos em serviços – será gestora desse importante canal (escoamento) exportador da soja, especialmente à safra de Mato Grosso – produtor nacional seguido pelo Estado do Paraná (ABIOVE/MAPA, 2013).
Motivadores de Localização (DUNNING, 1988)	As duas organizações buscam recursos estratégicos e percebem as operações como vantagens competitivas no Brasil ou no mundo. Foco em novas oportunidades de negócios em segmentos da agroindústria. Constata-se interesse em operações com autonomia local, por interdependência das plantas, com o objetivo de novos clientes e mercados (PIRES DA SILVA; VILLAR; SIEGLER, 2012).	

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, com base nos dados analisados a partir das teorias discutidas, a proposta do *Framework* estipulado, pondera-se que as estratégias de internacionalização e as estratégias de operações internacionais em multinacionais de *commodities* (cadeia da soja) apresentem um modelo estratégico com características específicas as dispersões multidoméstica e global, concomitantes. E as categorias de decisões das estratégias de operações internacionais são interdependentes e causam reflexos diretos entre subsidiária e matriz ao longo da diferentes níveis da cadeia de *commodities*.

No modelo teórico de Shi e Gregory (1998, p. 203-211), a produção pode ser dispersa em: doméstica, global, regional e multinacional, de acordo com maior ou menor grau de dispersão e a forma de coordenação das atividades em redes (orientação multidoméstica e orientação global). No caso do presente estudo, indicou-se (quadro 1) a análise dos modelos global e multinacional somente.

Dispersão Multidoméstica: estratégias coordenadas para redes, unidades fabris dispersas entre diferentes regiões, em diferentes setores econômicos e países; custos e influências sociais e psicológicas; fraca integração entre unidades mundiais; rede de empresas estrategicamente definidas para acessar recursos; plantas fabris com autonomia em produtos operações e gestão; em situações determinadas configuram-se por fusões e/ou aquisições.

Dispersão Global: produção coordenada globalmente, dispersa para estratégias homogêneas e configuração com produto global; produtos, tecnologias e operações compartilhadas; predomínio de produtos globais e operações padronizadas; objetiva dispersão global de produção para acessar mercados específicos.

As Empresas E e L apresentam tendências para dispersão multidoméstica, pelas diversas operações em diferentes cadeias de valor pelo planeta; o fator de localização define-

se globalmente e sempre de forma estratégica, estando ligadas a recursos e mercados globais em disponibilidades; buscam geração de vantagens competitivas a partir de mercados locais, seja por inovações seja por conhecimento adquirido entre subsidiária e matriz; suas plantas fabris têm relativa autonomia de decidir operações e existem fusões culturais entre os países penetrados.

Na dispersão global, compartilham produtos, tecnologias, informações e aprendizagens, a partir dos planejamentos estratégicos desenvolvidos, entre a alta gerência e as unidades de operações pelo mundo; praticam dispersão global por meio de produções instaladas em mercados específicos por características de oportunidade de cada localidade.

Suas estratégias de internacionalização são principalmente globais, porém adaptáveis à multidoméstica (globais e atuam de forma multidoméstica) possuem decisões de estratégias de operações internacionais que dependem da estratégia de internacionalização utilizada (DUNNING, 1988).

Com base nesses conceitos, pode-se inferir que, no caso das empresas de *commodities* investigadas na cadeia da soja brasileira, a produção nas plantas esmagadoras são coordenadas por dispersão global, com estratégias homogêneas para um produto também homogêneo (complexo soja: grão, farelo e óleo). Compartilham suas operações com outras unidades pelo Brasil e igualitariamente para outras plantas mundiais. A produção do Brasil é direcionada em maior parte para o mercado da China e Europa, atualmente. Contudo, também se representam pela dispersão multidoméstica, pois coordenam estratégias com integração nas redes de empresas no Brasil; têm suas unidades integradas no território nacional com influências em custos e questões sociais e psicológicas; localizam-se estrategicamente para acessar recursos; as unidades de processamento da soja possuem significativa autonomia em operações e gestão.

9.1.2 Estratégias de operações

Os níveis estratégicos da organização que internacionalizam suas operações são divididos em três níveis: (1) corporativo; (2) estratégias de negócio e (3) estratégias de operações (PAIVA, 2009). Ao analisar-se o nível 3, de operações, percebeu-se nas empresas multinacionais, quanto às vantagens competitivas sustentáveis geradas, que são assentadas nos volumes de investimentos financeiros que essas organizações disponibilizam nas cadeias globais (financiam as lavouras para os fazendeiros). Também a existência do desenvolvimento de tecnologias e inovações geradas pelo conhecimento adquirido entre

subsidiárias e matriz; buscam-se constantes parcerias em P&D (pesquisa e desenvolvimento) com outras empresas e com os agentes da cadeia, particularmente produtores rurais e clientes dessas multinacionais, além de entidades especializadas como EMBRAPA/ESALQ.

O quadro 30 representa as estratégias identificadas nas empresas pesquisadas e as relações de negócios internacionais com as operações internacionais. Nota-se, portanto, que as estratégias são semelhantes entre as duas empresas.

Quadro 30: Estratégias de Operações em multinacionais de *commodities* (soja)

Estratégias de Operações (Nível 3)	Empresa E	Empresa L
Sobre a coordenação/configuração da cadeia da soja	Posição estratégica em operações e no segmento de <i>commodities</i> . Atividades multidomésticas convergidas para as categorias de decisões de operações locais.	
Alinhamentos estratégicos – conciliam diferenças econômicas e socioculturais que cada mercado possui, garantindo sustentabilidade do planejado.	Desenvolvimento e atualização constante em função de planos específicos, no BP (<i>business plan</i>).	- Planejamento estratégico permanente, praticado pela organização L.
Questões de <i>trade-offs</i> existentes	Ações corretivas para solução de problemas de logística.	
Capacidades	Seguem padronizações mundiais e igualmente no Brasil.	
Localização	Decisão fundamental nas empresas. Proximidade com recursos da cadeia.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à coordenação e à configuração na cadeia, as empresas E e L têm maior ênfase na coordenação existente entre a matriz e as regionais, pré-definidas pelos planejamentos estratégicos. Apresentam estratégias e configurações muito similares em processos nos diferentes níveis ao longo da cadeia e com foco aos custos e integração sobre diversas atividades-chave (recepção, armazenagem, distribuição e operações) garantindo a sustentabilidade da cadeia de grãos tanto no Brasil como no mundo.

As decisões de localização são fundamentais para as duas empresas investigadas. Consideram-se fatores da rede de fornecedores (fontes de matérias-primas) e proximidade à planta processadora da soja, além dos aspectos de logística e possibilidades de escoamento de safra para exportação.

Quanto à proposta de análise do *Framework* (figura 6), as estratégias de operações internacionais e de internacionalização são interdependentes e de difíceis mudanças isoladas e/ou fragmentadas. Alterando-se um fator que se relaciona a capacidades (volumes de soja produzidos, por razão de incidência de ferrugem asiática, por exemplo²⁰) existe direta relação

²⁰ Ferrugem da soja, causada pelo fungo *Phakopsora pachyrhizi*, é uma doença que causa severas perdas na produtividade da oleaginosa. Foi relatada no Brasil pela primeira vez na safra /2001. Documentos 247 – Ferrugem “asiática” da soja no Brasil: evolução, importância econômica e controle. Yorinori, J. T. Embrapa Soja, Londrina, 2004.

com decisões de internacionalização para novas plantas esmagadores em outras localizações no mundo.

9.2 Categorias de decisões das estratégias de operações

9.2.1 Localização

De acordo com as análises desenvolvidas, observa-se que as decisões de localização parecem ser as mais importantes para as multinacionais dessa cadeia. A decisão de localização é uma integração entre aspectos macroeconômicos como pelas características geográficas (edafoclimáticas, por exemplo) ou pelas peculiaridades da localização (infraestrutura para operações internacionais ofertadas pelo governo), que são geradoras de vantagens competitivas sustentáveis. A decisão de localização de uma planta está ligada à estratégia da corporação como um todo (DUNNING, 1988).

O quadro 31, a seguir, demonstra aprofundamentos teóricos e empíricos sobre a localização das operações internacionais entre as empresas multinacionais de *commodities*.

Quadro 31: Localização – operações internacionais na cadeia da soja.

Fatores de decisão de Localização	Empresa E	Empresa L
Impactos na relação coordenação e configuração na cadeia da soja (MEIJBOOM; VOS, 1997).	Existe convergência tanto nas áreas de internacionalização como de operações, como fatores determinantes da localização nas operações (planta).	
Fatores motivacionais que impactam na localização internacional (MACCARTHY; ATTHIRAWONG, 2003).	Em ambas as empresas existem grande preocupação com custos em todos os níveis da cadeia da soja (desde campo/plantio/colheita até processamento na planta).	
Fatores econômicos/sociais nas decisões de localização.	Na penetração no Brasil foi atrativo – incentivos cambiais e infraestrutura para as plantas.	O “custo Brasil” tornou-se alto por questões da moeda e inflação de mão de obra, aliados às dificuldades de infraestrutura.
Recursos de Operações (SLACK; LEWIS, 2009).	As duas empresas têm os custos de recursos como requisito para definirem estratégias de localização de operações, agregando questões de instalações e recursos disponibilizados pelo Governo anfitrião.	
Variáveis específicas de propriedade explicam investimentos no estrangeiro (DUNNING, 1988).	Tanto Empresa E como Empresa L comprovaram que efetuam investimentos em capacidades tecnológicas e inovações em todas as partes do mundo em que possuem operações.	
Decisões estratégicas sobre as capacidades (MEIJBOOM; VOS, 1997, apud CANEL; KHUMAWAL, 1996; ADAM; SWAMIDASS, 1992).	Usina de biodiesel no Estado de Mato Grosso – Cidade de Nova Mutum.	Investimentos em logística portuária – porto de Santarém – Estado Pará.
Decisões de estratégias de operações com base em fatores de localização das operações internacionais, gerando vantagens competitivas (KETOKIVI;	Nas duas empresas investigadas fatores de localização impactam diretamente no sucesso das operações na planta esmagadora da soja. Problemas de logística identificados (fluxo de plantio – colheita – esmagamento), apresentam diferenças significativas nos processos,	

SCHROEDER, 2004; PAGELL; KRAUSE, 2004; CRAIGHEAD; MEREDITH, 2008, PILKINGTON; MEREDITH, 2009).	quanto a distâncias e níveis de dificuldades em escoamento de safra (exemplo situação de logística em Mato Grosso e no Estado do Paraná).
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Na relação entre localização, coordenação e configuração na cadeia da soja, a localização da planta, alocação de recursos, problemas de logística (tático e operacional), potencialidade de economias emergentes para além dos custos de mão de obra e instalações. São convergentes no que tange à geração de vantagens competitivas através de conhecimento gerado (MEIJBOOM; VOS, 1997). Observou-se que, nas duas empresas pesquisadas, na cadeia de *commodities*, a infraestrutura ofertada para obtenção de matéria-prima (grão de soja); logística de escoamento de safra (fazenda – planta – pontos de exportações); realidades locais peculiares, como cultura, vocação para agricultura, exemplos: as regiões geograficamente bem localizadas como *cluster's* de produção (potencialidade para produção em grandes volumes – além de condições edafoclimáticas favoráveis – particularmente no Estado de Mato Grosso). Aliados aos fatores para inovação e tecnologia “*expertise*”, no setor, que são desenvolvidas no Brasil, por instituições especializadas em parcerias – exemplo EMBRAPA/ESALQ e/ou área de P&D das próprias multinacionais, com experimentos em “canteiros” instituídos diretamente nas fazendas dos produtores rurais, contribuem para a localização de plantas (operações) no Brasil.

Nas questões motivacionais quanto a custos, infraestrutura, mão de obra, proximidade aos fornecedores, aos clientes, à sede da companhia, aos concorrentes, qualidade de vida dos trabalhadores da empresa (nível que a localização poderá proporcionar aos trabalhadores/familiares), questões legais (legislação do país estrangeiro), fatores econômicos, socioculturais entre outras (MACCARTHY; ATTHIRAWONG, 2003). No caso Brasil, existe preocupação com custos em todos os níveis da cadeia da soja (campo/plantio/colheita até processamento na planta); fatores de logística (dificuldades – escoamento da safra em sua maioria pelo modelo rodoviária e portos para o mercado internacional); perspectivas de escassez de mão de obra qualificada para as multinacionais e no correto cumprimento da legislação pertinente no país e proximidade a redes de fornecedores é fator determinante para a escolha da localização na cadeia da soja brasileira.

Segundo Slack e Lewis (2009), os “recursos de operações” relacionam-se com custos dos recursos (mão de obra), energia e transporte; investimento em instalações (propriedade); disponibilidade de recursos (ofertas e localização, pelo Governo ou recursos próprios da empresa); fatores da comunidade (externos influenciam nas operações e que são específicos da localização). Os “requisitos de mercado” dizem quanto à adequação ao local (influências à

habilidade das operações para clientes e geração de receitas); imagem da localização (em relação aos clientes); nível de serviços, em algumas operações, esse nível poderá ser o mais importante na demanda (proximidade geográfica).

Nas duas empresas investigadas, os custos de recursos são requisitos estratégicos da localização das operações, assim como questões ligadas às comunidades (adaptações a questões socioculturais locais). Nos requisitos de mercado, as Empresas E e L preocupam-se com a geração de receitas (metas/objetivos, entre matriz e subsidiárias) e existe evidente ênfase para serviços integrados às operações (lavoura até os portos).

Dunning (1988) definiu as variáveis específicas de propriedade no estrangeiro, quanto a ativos intangíveis, capacidades (tecnologia), trabalho, diferenciação de produtos, *marketing* e capacidades de organização. Em ambas as empresas pesquisadas, existem investimentos em capacidades tecnológicas e inovação (plantas modernas em TI – automação), além de P& D em parcerias. Quanto aos aspectos de *marketing*, não foram investigados, porém percebeu-se uma ênfase institucional às marcas das empresas (produtos derivados da soja – margarina, óleo refinado – identidade institucional).

As decisões estratégicas sobre as capacidades (CANEL; KHUMAWAL, 1996; ADAM; SWAMIDASS, 1992, apud MEIJBOOM; VOS, 1997), na Empresa E, apresentam operações em setores complementares à cadeia da soja que atua no mercado brasileiro, em função da localização (usina biodiesel – MT). A corporação L, por sua vez, está fazendo investimentos em atividade portuária, aproveitando oportunidades de localização e geração de vantagens competitivas sustentáveis, caso do Porto de Santarém, no Estado do Pará. Além das vantagens, terá a coordenação de toda a cadeia da soja exportada para o mercado internacional, especialmente a China, pela localização privilegiada daquela unidade de escoamento, além dos altos volumes da safra proveniente de Mato Grosso (eixo BR-163 – figura 5, p. 117).

A localização traz impactos diretos entre as estratégias de internacionalização e respectivas decisões de operações internacionais em empresas multinacionais de *commodities*. Elementos como a proximidade às fontes de matérias-primas (fazendas da soja); logística que favoreça escoamento da safra, desde o campo até plantas de esmagamento, estendendo-se aos portos (exportações); a boa localização facilita as relações nas redes de empresas com entidades parceiras (multinacional/Embrapa/fazenda, como exemplos) ao desenvolvimento de inovações e tecnologias no setor do agronegócio com reflexos posteriores em toda a cadeia da soja e; condições edafoclimáticas ideais, como quantidades de chuva e sol. Esses fatores são

os mais significativos para o crescimento da cadeia de soja no Brasil, particularmente na região Centro-Oeste, no Estado de Mato Grosso.

9.2.2 Capacidades

O quadro 32 apresenta algumas análises teóricas verificadas sobre estratégias de decisão de operações para elementos de capacidades na cadeia da soja. Parte-se do modelo de Wheelwright (1984) e do modelo de Shi e Gregory (1998).

Quadro 32: Capacidades – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão de Capacidades	Empresa E	Empresa L
Obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em operações (WHEELWRIGHT, 1984).	BP (<i>business plan</i>).	Todo o planejamento estratégico da empresa é discutido em todos os níveis da corporação.
Capacidades na dimensão multidoméstica das empresas multinacionais na cadeia da soja. (SHI; GREGORY, 1998; BARTLET; GOSHAL, 1992-2000; FERDOWS, 1997; RUGMAN; VERBECKE, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008; CUERVO-CAZURRA, 2010; FLEURY; FLEURY; 3REIS, 2010; FLEURY; FLEURY, 2011).	Relacionam-se com vantagens competitivas. Facilitam fusões e /ou configurações nas cadeias de valor. Capacidades compostas por questões culturais e de investimentos, particularmente em países emergentes.	
Capacidades – dimensão global. (SHI; GREGORY, 1998; BARTLET; GOSHAL, 1992-2000; FERDOWS, 1997; RUGMAN; VERBECKE, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008; CUERVO-CAZURRA, 2010; FLEURY; FLEURY; REIS, 2010; FLEURY; FLEURY, 2011).	Nas duas empresas as capacidades ligam-se à localização.	
Capacidades com importância em diferentes dimensões da organização (SHI; GREGORY, 1998; VEREECKE; DIERDONK, 2002).	- Envolvimento de ambas as empresas multinacionais na cadeia da soja têm, desde o plantio (financiamentos ao produtor inclusive).	

Fonte: Elaborado pelo autor

As duas empresas buscam proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, valem-se dos planejamentos estratégicos, difundindo em todos os níveis da organização, indicando “o que fazer” e o “que não fazer” em suas operações (WHEELRIGHT, 1984). Existe nas duas organizações a prática de capacidades relacionadas à localização na cadeia de *commodities* brasileira. As duas companhias demonstraram a preocupação de transmitir níveis de aprendizagem de suas operações, fornecendo detalhes para todas as unidades sobre capacidades quanto ao controle das atividades.

Observando-se, do ponto vista das teorias às capacidades na dimensão global, o fator localização facilita acesso a recursos de produção e desenvolvimento de capacidades.

Combinando elementos de estrutura e de infraestrutura, com destaque na cadeia da soja brasileira: volumes de produção de soja (colheita/armazenagem) – a principal capacidade para a cadeia da soja no Brasil; mão de obra específica para safra e manutenção das operações; questões de disponibilidade de tecnologia na planta e campo; fator tempo entre a colheita, a distribuição, processo e armazenagem – gerador de gargalos logísticos; qualidade dos grãos entregues (níveis de umidade, impurezas e avarias) – poderá acarretar prejuízos de safra para produtor e multinacional; sistemas de secagem e armazenagem com deficiências, especialmente nos “picos” de safra; todos esses elementos estão inter-relacionados e determinam a junção das dimensões multidomésticas e globais na cadeia da soja brasileira, tanto para Empresa E como para Empresa L (SHI; GREGORY, 1998; BARTLET; GOSHAL, 1992-2000; FERDOWS, 1997; RUGMAN; VERBECKE, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008; CUERVO-CAZURRA, 2010; FLEURY; FLEURY; 3REIS, 2010; FLEURY; FLEURY, 2011).

Avaliando-se as diferentes dimensões da organização, quanto a capacidades, ambas as empresas, abrangem as questões de insumos, logística, recepção de grãos, distribuição e transporte, transpassando a planta até o escoamento de safra. A Empresa E admitiu que, em seus procedimentos internos, existem falhas na comunicação entre matriz e subsidiária.

A localização e suas variáveis estratégicas impactam nas capacidades que as multinacionais utilizam no processo de internacionalização e operações. Ainda, as capacidades devem determinar vantagens competitivas nas operações, as decisões de investimentos, IED, em função da localização serão determinantes nos elementos das capacidades, que variam de um país para outro. O Brasil, no momento, pode não ser o mais atrativo em termos internacionais, e sim outras localidades mundiais emergentes como China e Índia, por exemplo.

9.2.3 Redes de fornecedores

Pelas informações obtidas nas entrevistas com as multinacionais, o quesito rede de fornecedores foi o que obteve menor ênfase pelos relatos. Infere-se que tal fato deva-se que as corporações pesquisadas detêm a posição de coordenação e configuração da cadeia de *commodities* e conseqüente poder. Seus respectivos fornecedores, na grande maioria, são os produtores rurais da soja. Na seqüência, apresenta-se o quadro 33, com análises sobre essa significativa decisão.

Quadro 33: Rede de fornecedores – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão de Rede de fornecedores	Empresa E	Empresa L
<i>Framework</i> de Ferdows (1989; 1997) – investigado por Meijboom e Vos (2004) – coordenação/configuração.	Nas companhias E e L, não se deflagrou um modelo genuíno. As características do tipo <i>Lead (de liderança)</i> assemelham-se com as empresas E e L. Geram e distribuem conhecimentos entre matriz e subsidiárias.	
Fatores que constituem decisões de seleção/manutenção na rede de fornecedores em multinacionais da soja.	A rede de fornecedores é contemplada integralmente pelo planejamento estratégico nas duas empresas. Utilizam-se de sistema de ERP e CRM para aprimorar processo e gerar relações sólidas de negociações com fornecedores da soja.	
Relação entre rede de fornecedores internacionais com a localização da planta de operações (LEE; WILHELM, 2010).	- Identificou-se nas duas empresas que existe relação entre decisões de localização com a oferta da rede de fornecedores, haja vista as justificativas estabelecidas pela opção Brasil, quanto à vantagens competitivas específicas na cadeia da soja.	
Dimensões de dispersão multidoméstica e global (SHI; GREGORY, 1998).	Aspectos multidoméstico: redes de fornecimento integradas. Aspectos da dimensão global: as empresas exercem responsividade nas cadeias de fornecedores.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do modelo teórico de *Ferdows* (1989; 1997), constatou-se que as multinacionais na cadeia de *commodities* no Brasil desenvolvem processos, produtos e tecnologias em suas operações no processamento da soja, sendo transferido na forma de conhecimento para outras localidades das empresas no mundo (exemplo, parceria das empresas com EMBRAPA/ESALQ – P&D). Aspecto de qualidade na rede de fornecedores foi deflagrado nas duas empresas indicando atributos do tipo *source* (MEIJBOOM; VOS, 2004).

As duas empresas utilizam-se do sistema ERP e CRM para aprimorarem processos nas operações da soja. As empresas E e L prestam apoio técnico aos seus fornecedores de grãos, em recursos financeiros e técnicos próprios, diretamente no interior das fazendas, além de apoio na comercialização de safra.

Quanto às dimensões multidoméstica e global (SHI; GREGORY, 1998), na dimensão multidoméstica, ambas as empresas exercem coordenação e configuração na cadeia da soja e investem em sistemas específicos de tecnologia; geração do crescimento de mercados, salário, mão de obra; as empresas desenvolveram suas regiões (geográficas) de abrangência em termos econômico e sociais.

Do ponto de vista da dimensão global, as multinacionais prestam serviços aos fazendeiros em termos financeiros (financiamentos de safra) e assistência técnica; logística e comercialização; parcerias em pesquisa e inovação. Aspectos como flexibilidade e agilidade das redes possam ser os “gargalos” que às vezes comprometem questões contingenciais já explicitadas na cadeia da soja; questões de valores verticais, estratégias planejadas

especificamente para operações de longo prazo, evidenciados pelos programas de planejamento estratégico estabelecidos.

O modelo de *Ferdows* (1997) usou como base empírica, empresas de segmentos como refrigerantes, computadores, eletrônicos em sua maioria. Os avanços de Meijboom e Vos (2004) para mudanças dinâmicas nos papéis das fábricas em redes internacionais nas operações sugeridas por Ferdows mostram a preocupação comum para os custos baixos, e relacionam fatores determinantes da localização de plantas no estrangeiro. Ambos os fatores se encaixam quanto à cadeia de *commodities*, porém as demais dinâmicas são diferentes pelas peculiaridades desse setor, tornando fraca a aplicação desse modelo na cadeia da soja brasileira.

Pelo *framework* proposto nesse estudo (figura 6), a rede de fornecedores e o seu aspecto gerencial, tornam-se fundamentais na cadeia de *commodities*. Pois a decisão na rede de fornecedores da soja (lavoura) acontece no dia a dia das multinacionais, no “campo” e os resultados devem ser monitorados *in loco*. Mesmo que existam premissas e estratégias pré-definidas pela matriz nos planejamentos, uma vez que o mercado de *commodities* apresenta um alto grau de mudanças. Evidencia-se que redes de fornecedores na cadeia da soja, possuem uma importância associada às decisões estratégicas sobre a localização e capacidades.

Esperava-se encontrar que a rede de fornecedores fosse elemento estratégico fundamental, conforme a literatura confrontada (MEIJBOOM; VOS, 2004; LEE; WILHELM, 2010; GUNASEKARAN; LAI; CHENG, 2004). Entretanto, nos dois casos estudados, contou-se que a posição de liderança das multinacionais na cadeia de suprimentos não faz necessariamente que elas coordenem as atividades de fornecimento de forma colaborativa, e sim detenham essa condição por serem poucas empresas (posicionamento) em um segmento de grandes volumes e diferenciado (quanto ao processamento da soja – operações com grãos – esmagamento – e logística especialmente). Devido a tal complexidade, existem significativas perspectivas de maiores estudos a esse particular como decisão para operações em *commodities*.

9.2.4 Tecnologia

Ao exemplo das categorias anteriores, tecnologia está inter-relacionada com capacidades na definição de estratégias quanto aos recursos de produção nas organizações. Ainda, as capacidades tecnológicas provocam a integração de redes globais com maior

eficiência, proporcionando alianças estratégicas internacionais com base em planejamentos estratégicos nas cadeias de valor (BARTLET; GOSHAL, 1992, 2000; FERDOWS, 1997; SHI; GREGORY, 1998).

O quadro 34 representa as discussões teóricas sobre decisões de estratégias de operações sobre fatores de tecnologia.

Quadro 34: Tecnologia – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão de Tecnologia	Empresa E	Empresa L
Redes de fornecimento virtuais em cadeias globais (SHI;GREGORY, 2005; MONROY; ARTO, 2010).	Constraste na realidade entre a tecnologica no campo (plantio e colheita) e no processamento da soja (planta multinacional).	
Decisões de capacidade com decisões de tecnologia em operações impactam na integração de redes de fornecedores globais (BARTLET; GOSHAL, 2000; FERDOWS, 1997).	Na cadeia da soja as capacidades estão inter-relacionadas com a tecnologia e impactam diretamente nos resultados entre todos os elos da cadeia.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos fatores de decisões de tecnologias investigados (SHI; GREGORY, 2005; MONROY; ARTO, 2010), as Empresas E e L referem que existe um contraste entre o campo e a multinacional (operações) no que tange aos fatores tecnológicos. Utiliza-se na lavoura plantadeiras, colheitadeiras, aviões de alta capacidade tecnológica na atividade, porém rudimentares processos de escoamento de grãos até a planta (causado pela precária infraestrutura em estradas de rodagem – estritamente sobre rodas no caso mato-grossense). Esses são agravados pelas questões da armazenagem (deficitária no forte da safra –somente 11% da safra são armazenados nas propriedades – AGROANALYSIS, 2013). Entretanto as multinacionais são dotadas de tecnologia de última geração (automação) na recepção, armazenagem, secagem, distribuição e processamento (grãos, óleo, farelo).

Quanto aos aspectos virtuais de tecnologia, as multinacionais da soja atendem aos processos globais, possuem cadeias de abastecimento geradoras de valor e valem-se de diversos recursos pela rede, como troca de volumes de soja, por meio de seus *traders* no cumprimento dos contratos internacionais na comercialização de grãos. Comparando-se as decisões de capacidade com tecnologias nas operações, percebeu-se um déficit entre as facilidades tecnológicas e o desempenho efetivo no fluxo da cadeia de *commodities*, que transcende as operações e as próprias decisões de internacionalização.

Quanto ao *framework* estudado, infere-se que questões de decisões de estratégias tecnológicas podem ser decisivas para internacionalização dos negócios da organização e suas operações, sob pena de riscos de insucesso dependendo-se do grau de intensidade dessas

tecnologias, podendo facilitar ou não fluxo de informações e /ou relações interorganizacionais na rede.

9.2.5 Qualidade

No quadro 35, se configura que a decisão estratégica de qualidade em operações no segmento de *commodities* é quesito fundamental por lidar com fatores acerca da alimentação humana (segurança alimentar e saúde pública, entre outros aspectos) e da nutrição animal (envolvimento em outros elos da cadeia de grãos interdependente – indústrias).

Particularmente, no caso da cadeia de soja brasileira, tais decisões envolvem volumes de produção significativos pelo mundo, onde uma gestão irresponsável e/ou negligente aos padrões de qualidade exigidos internacionalmente poderá trazer consequências desastrosas e/ou incalculáveis, do ponto de vista econômico e social. Particularmente para o caso do Brasil, como segundo produtor da oleaginosa, após os Estados Unidos (MAPA 2012).

Quadro 35: Qualidade – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão de Qualidade	Empresa E	Empresa L
Padronização de níveis de qualidade em operações na cadeia da soja (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004).	As multinacionais E e L, apresentam grande preocupação e cuidados com as questões de qualidade.	
Orientações aos líderes de empresas em cadeias globais na gestão da qualidade (KUEI; MADU; LIN, 2011).	- Na Empresa E, o BP define a “excelência em suas operações”.	- A Empresa L possui uma usina de geração própria energia elétrica em sua planta, na unidade de Primavera do Leste – MT.

Fonte: Elaborado pelo autor

Investigados quanto às decisões de estratégias sobre qualidade, as multinacionais de *commodities*, especialmente aos níveis de padronização nas suas operações, nota-se significativa preocupação e cuidados. Utilizam-se de logística reserva e de tecnologias específicas para banir erros das suas operações no Brasil e no mundo. Desenvolvem programas de qualidade específicos desde a fazenda (produtor – manuseio de sementes, adubos, herbicidas e elementos técnicos de aplicação no campo), estendendo-se até a comercialização de grãos, garantindo padrões conforme determinações internacionais (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004).

Controlam processos nas plantas que envolvam cuidados ambientais, uso de recursos energéticos e hídricos, transcendendo as atividades de recepção, secagem e armazenagem dos

grãos. A Empresa L possui na unidade em Primavera do Leste – MT, uma usina própria de geração de energia, que torna o processo com a energia elétrica nas operações, autossuficiente, limpo, sustentável e seguro, estendendo à reciclagem de mananciais de água que são utilizados pela mesma planta. A empresa declarou possuir programas de controle dos níveis de qualidade (*food safety global* e o *service quality index*).

Na Empresa E, o BP (*business plan*) define padrões de qualidade nas operações para processos seguros, eficazes, eficientes e pessoas capacitadas, que são: 1) segurança; 2) qualidade e segurança de produtos; 3) gestão de projetos de capital; 4) cidadania; 5) gestão de ativos fixos; 6) melhoria contínua; 7) gestão de pessoas; 8) tecnologia e inovação e; 9) produção competitiva. Na literatura investigada por Kuei, Madu and Lin (2011), os elementos são: 1) *sourcing*; 2) relações da cadeia de fornecimento; 3) desenvolvimento de produto; 4) o cumprimento da ordem; 5) fabricação; 6) distribuição; 7) envolvimento do cliente; 8) logística reversa e 9) web – plataformas. Embora comparadas, literatura e a pesquisa empírica nas multinacionais, apenas qualidade e segurança de produtos assemelha-se com desenvolvimento de produto.

Na companhia E, segurança significa atividades e operações que não comprometam aspectos da segurança das pessoas e instalações (sinistros e/ou acidentes); qualidade e segurança de produto são processos que envolvem *sourcing* e relações com fornecedores; gestão de processos de capital envolve projetos de produtos (fabricação), em todas as operações em diferentes localizações; aspectos de cidadania, pessoas e melhoria contínua, são metas estratégicas ligadas à missão da empresa; qualidade em tecnologia e inovação e a produção competitiva, convergem às questões de distribuição, logística reversa e plataforma web; sistemas de controle do consumo e programação de energia, seja pela concessionária fornecedora – CEMAT (máquinas/equipamentos/ferramentas/automação) a planta esmagadora de soja (grão, farelo e óleo) e qualidade para comercialização (secagem da soja úmida), todos previsíveis anualmente no BP (*business plan*).

O estudo de Kuei, Madu and Lin (2011) ainda estabeleceu alguns temas sobre SCQM (*supply chain quality management*) em empresas multinacionais quanto à gestão de pessoas, porém não foram investigados no caso das *commodities*.

Não se identificou, pelas análises realizadas, méritos de distinção entre os fatores de qualidade entre as Empresas E ou L. Entretanto, comprovam-se diferenças entre as visões estratégicas e as decisões de qualidade nas companhias em termos das suas operações na cadeia da soja brasileira, apesar de seguirem os padrões mundiais da cadeia da soja.

Os padrões de qualidade nas decisões de estratégias de operações em cadeias de *commodities* transcorrem com o mesmo rigor que em outras cadeias de valor. Contudo, diante de certas peculiaridades relacionadas a padrões internacionais de comercialização, adicionados aos aspectos de infraestrutura, aliados à força de trabalho, estrutura organizacional das multinacionais e o PCP (planejamento e controle de produção) exigem constante monitoramento dos padrões de qualidade pelas empresas em todos os níveis e elos da cadeia.

9.2.6 Inovação

Decisões em estratégias de operações sobre inovação estão relacionadas com tecnologia. Assim foi apreciado na revisão de literatura pesquisada. Entretanto sabe-se que tal relação está evidenciada na complementaridade que as áreas possuem especialmente no aspecto de constantes mudanças, avanços e descobertas. O quadro 36 que segue, relaciona análises sobre esse elemento.

Quadro 36: Inovação – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão em Inovação	Empresa E	Empresa L
Conhecimento desenvolvido no exterior pelas multinacionais em termos de inovações (DUNNING; LUNDAN, 2009).	As organizações E, e L, evidenciaram-se processos de avanços em inovações em <i>commodities</i> (na cadeia da soja), resultantes da associação entre as multinacionais com EMBRAPA.	
Inovação em operações relaciona-se com diferenças culturais entre as nações e as culturas organizacionais das multinacionais (VECCHI; BRENNAN, 2009).	Em ambas, as empresas adotam-se e/ou adaptam-se às culturas locais de cada país penetrado no estrangeiro (como diretriz estratégica).	

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se Dunning e Lundan (2009), quanto ao conhecimento desenvolvido pelas multinacionais, em termos de inovação, ambas as empresas demonstraram envolvimento com pesquisas e inovações através das parcerias estabelecidas com entidades de fomento a avanços nessa área (EMBRAPA/ESALQ). Os “canteiros” de experimentos mantidos nas fazendas demonstram preocupação com a inovação e os resultados (descobertas) estabelecidos são compartilhados entre as unidades no Brasil e também com outras partes do mundo em que as empresas operam. Acusou-se que esse compartilhamento estreita as relações estratégicas entre matriz e subsidiárias.

Sob o ponto de vista teórico desenvolvido por Vecchi e Brennan (2009) sobre inovações em operações quanto a diferenças culturais entre as nações, no caso da cadeia

brasileira da soja investigada, as Empresas E e L, adaptam-se às legislações locais (mão de obra, como exemplo) além de aspectos éticos e de livre mercado em todos os níveis e elos da cadeia.

Quanto ao *framework* proposto, infere-se que a inovação nas operações de *commodities* na cadeia da soja brasileira é dependente de iniciativas e recursos disponibilizados pelas multinacionais em grande parte. Registra-se que antes dessas corporações tomarem a coordenação e a configuração da cadeia da soja, o cenário da agricultura no Brasil era rudimentar: basicamente extrativismo com trabalho não mecanizado e pouca qualificação de mão de obra. Por iniciativa dessas corporações em parcerias com outras instituições, além de *know-how* trazidos de outras nações, trouxeram avanços para o setor.

Os estudos desenvolvidos conjuntamente com as universidades (ESALQ²¹ e Empresa L) e institutos de pesquisa (EMBRAPA) permitiram diversos avanços tecnológicos e de inovações na cadeia da soja, haja vista os estudos sobre transgênicos, micro-organismos, doenças, descobertas genéticas pela EMBRAPA, e outras grandes corporações do setor que produzem produtos e serviços complementares e/ou de apoio à cadeia da soja.

Comprova-se que, na cadeia de *commodities*, existe direta interdependência entre inovações e tecnologia. Permite-se inferir que, na cadeia da soja brasileira, as inovações são de vanguarda, estando convergentes com as questões de internacionalização e de operações internacionais nas plantas (aspectos de qualidade; novas tecnologias; descoberta científica sobre a soja, seu plantio, cultivo e colheita, etc.) em grande parte decorrente de iniciativas coordenadas pelas corporações multinacionais. Pelos relatos estabelecidos, em vários casos, essas inovações são únicas no mundo e no setor.

9.2.7 Desempenho/performance

Parte significativa dos estudos sobre desempenho em redes de operações internacionais é de natureza quantitativa e isso indica uma carência qualitativa de investigações nessa área (WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985. SHI; GREGORY, 1998). O quadro 37 distinguirá aspectos relevantes sobre desempenho.

²¹ ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo

Quadro 37: Desempenho – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão em Desempenho	Empresa E	Empresa L
Relação entre aprendizado na produção para geração de melhores desempenhos (RHO; PARK; YU, 2001).	- O BP (<i>business plan</i>) define, socializa e mantém as estratégias da empresa em todas as suas áreas e entre todas as unidades pelo mundo.	O “planejamento estratégico” é regido por um manual de “ética e conduta” que define todas as políticas e diretrizes da companhia L.
Modelo multidoméstico e global (SHI:GREGORY, 1998).	Permite a constante criação de estratégias e recursos para suas operações em termos competitivos na coordenação da cadeia, similares a outros fatores de estratégias de decisões de operações.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Rho, Park e Yu (2001) estudaram a relação do aprendizado na produção como forma de obter melhores desempenhos. As multinacionais investigadas centralizam seus planejamentos e socialização de seus desempenhos nos planejamentos estratégicos. A empresa L, porém, define todo o seu desempenho dentro de preceitos de conduta ética, definindo questões comportamentais de seus colaboradores, até os procedimentos em operações e comercialização, balizadas pelas peculiaridades do país penetrado.

A Empresa E registra e organiza no BP (*business plan*) seu desempenho. O documento objetiva resultados pretendidos pela organização. No ano de 2012, a companhia passou a publicar seu “relatório de sustentabilidade”. O documento atende às diretrizes internacionais da *Global Reporting Initiative* (GRI), que confere confiabilidade pública e permite comparativos de desempenho entre empresas sob aspectos econômicos, sociais e ambientais. Isso significou para a companhia a condição de única a atingir o padrão A + (grau mais elevado pela classificação internacional) no setor (REVISTA NOSSA E BRASIL, 2013).

Inferese ao *framework* proposto que os aspectos de decisão em desempenho nas *commodities* provocam, nas multinacionais da cadeia da soja, um conjunto de ações estratégicas em suas operações nas características de rentabilidade, sustentabilidade e questões sociais.

Na cadeia de *commodities* (soja), quanto ao desempenho e sua avaliação (resultados), as multinacionais investigadas são submetidas ao planejamento estratégico das companhias. Existe presente envolvimento nas definições de desempenho os níveis estratégicos, táticos e operacionais, em diferentes partes do mundo (unidades). Contudo, devem ser observados os impactos para questões de sustentabilidade, aspectos sociais e econômicos, pois as avaliações de desempenho entre os elos da cadeia envolvem elementos de localização, mão de obra, capacidades, tecnologias, inovações e parcerias que determinam os melhores resultados.

9.2.8 Desenvolvimento organizacional

Nas análises em multinacionais na cadeia da soja, percebe-se que ambas as organizações, E e L, convergem para estratégias em suas respectivas subsidiárias e matriz espalhadas pelo mundo com processos de desenvolvimento organizacional padronizados. O principal viés está em manter as atividades nas operações similares, e em idênticos padrões de qualidade, ainda, proporcionar resultados estratégicos sustentáveis. No quadro 38 apresentam-se as análises sobre o desenvolvimento organizacional entre as Empresas E e L na cadeia de *commodities*.

Quadro 38: Desenvolvimento organizacional– operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão em desenvolvimento organizacional	Empresa E	Empresa L
Estruturas organizacionais com base em operações e resultados sustentáveis em cadeias de fornecedores (GOLINI; KALCHSCHMIDT, 2010).	Preocupação em manter a autonomia para suas unidades pelo mundo de maneira uniforme.	O foco estratégico é sempre para o todo da empresa, isto é, aos melhores desempenhos da companhia, obtidos através de produtos e processos uniformes, seja qual for o segmento de atuação.
Convergências entre as dispersões multidoméstica e global (SHI; GREGORY, 1998).	Empresas, E, e L, são um <i>benchmark</i> de internacionalização em <i>commodities</i> .	

Fonte: Elaborado pelo autor

As estruturas organizacionais, vistas pelo viés das operações para resultados sustentáveis (GOLINI; KALCHSCHMIDT, 2010). Na Empresa E, existe preocupação com a autonomia das suas unidades pelo mundo, definidas pelo BP, em conformidade com os objetivos definidos pela diretoria. Na Empresa L, o foco da estrutura organizacional, apesar de sua magnitude e complexidade, comporta-se como uma empresa familiar, as questões organizacionais buscam facilitar a comunicação entre matriz e subsidiária em todas as operações globais, independentemente do segmento de atuação da organização.

Quanto às questões de dispersão multidoméstica e global (SHI; GREGORY, 1998), tanto Empresa E como Empresa L, além de *benchmark* mundial no setor de *commodities*, têm a coordenação e a configuração sobre produtos e serviços ao longo da cadeia da soja – integração entre unidade e matriz (multidoméstico). Igualmente, percebeu-se a necessidade de estudos específicos sobre *global sourcing* (terceirização), que nessa etapa não foram avaliados.

As organizações ligadas às *commodities* brasileiras (cadeia da soja) estabelecem seu desenvolvimento organizacional com base em suas estruturas organizacionais combinadas à

realidade e às peculiaridades em cada país penetrado. Realizam adaptações/mudanças necessárias às realidades sociais, e de legislação. Vislumbram, porém, acima de tudo, a coordenação das cadeias de valor, a qual está inserida, em conformidades com seus planos estratégicos.

9.2.9 Competências em Recursos Humanos (RH)

O fator pessoas em decisões de estratégicas em operações internacionais se demonstrou fundamental, especialmente no que implica nas relações entre matriz e subsidiária, envolvendo todos os processos, automatizados ou não, que, nas investigações realizadas nas multinacionais da cadeia de soja, provaram igual importância. Apesar das tecnologias que essas empresas utilizam, o fator humano continua sendo a base do sucesso. O quadro 39 identifica análises dos elementos sobre as competências em RH.

Quadro 39: Competências em recursos humanos (RH) – operações internacionais na cadeia da soja

Fatores de decisão em competências em recursos humanos (RH)	Empresa E	Empresa L
Relações de poder e barganhas entre matriz e filiais internacionais (DORRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2011).	- Nas Empresas E, e L as relações de poder e barganhas entre matriz e filial, centralizam-se à decisão na matriz.	
Conhecimento e as relações nas trocas de informações entre matriz e subsidiária (DORRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2011).	Empresa E regulamenta tal processo através de encontros anuais entre gestores e coordenadores de áreas.	Na organização L conhecimento e informações são sistematizados.
Elementos comportamentais e de desempenho de pessoas nas práticas de fabricação (KETOKIVI E; SCHROEDER , 2004; SEKIGUCHI; BEBENROTH E LI, 2011).	- Nas empresas E, e L, o desempenho em recursos humanos é definido pela matriz em entendimento com as filiais através dos planos estratégicos (BP e Planejamento Estratégico).	

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões das situações de barganha entre matriz e subsidiárias no estrangeiro e as relações de trocas de conhecimento e informações (DORRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2011) nas multinacionais investigadas. Nas duas empresas, as decisões de poder/barganha centralizam-se na matriz, porém existem discussões estabelecidas através dos planejamentos estratégicos (matriz e subsidiária). Os instrumentos BP (Empresa E) e planejamento estratégico (Empresa L) definem as diretrizes e políticas nas organizações – questões de operações, comercialização, atividades diversas e até comportamentos (direitos/deveres) entre suas equipes de colaboradores nas diferentes unidades, no Brasil e no mundo. Entretanto, em todos os níveis, a decisão final sempre é dada pela diretoria/presidência da companhia, cabendo às subsidiárias a execução, apesar de sua participação comprovada na elaboração prévia do planejamento.

Particularmente, as questões de conhecimento e troca de informações (DORRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2011), na Empresa E, realizam-se em duas a três vezes por ano, encontros entre os seus gestores, compartilhando informações e conhecimentos em todos os níveis das suas operações considerando-se elementos da matriz e filiais. As trocas de informações dão-se por dados transmitidos (*on line*), relatórios e na reuniões presenciais, transferindo-se ainda responsabilidades e a ideia de que todos devem saber o que acontece. Apesar dessa iniciativa, a Empresa admite que se trata de processo complexo e que apresenta falhas. Na companhia L, o processo é similar, com calendário prévio de encontros entre gerentes e supervisões regionais, o qual denominam de “conectividade” entre filiais.

Quanto aos elementos comportamentais e sobre o desempenho das pessoas nos processos de fabricação (KETOKIVI E; SCHROEDER, 2004; SEKIGUCHI; BEBENROTH E LI, 2011), as duas empresas têm sistemas de políticas/programas de RH para incentivar o desenvolvimento e o crescimento das pessoas na organização. Elementos sobre produtividade, qualificação dos profissionais (todos devem ter formação superior – a empresa auxilia financeiramente para oportunizar essa condição). Tanto Empresa E, como L, possuem um plano de carreira, voltados ao crescimento em ações técnicas, sociais e de sustentabilidade (projetos sociais – realizam com as comunidades – por iniciativa dos colaboradores).

As multinacionais mantêm sistemas de informação via intranet de atualização de informações sobre a organização e o setor e desenvolve periodicamente (mensal e bimensal) uma revista (informativo) interna impressa que circula entre as unidades, socializando informações e ações, ilustradas pelos colaboradores de todos os níveis. Cada país elabora sua própria revista dentro da realidade local (Empresa E, chama-se revista “Nossa E” e, na Empresa L, denomina-se, “Revista L”).

Na relação com as questões de dispersão mult-doméstico e global (SHI; GREGORY, 1998), do ponto de vista mult-doméstico, as multinacionais acompanham os comportamentos de suas equipes; proporcionando treinamentos e capacitação das pessoas para o trabalho, priorizando padrões de qualidade e periodicamente mensuram seus desempenhos internos. Aos aspectos de dispersão global, as companhias investigadas estabelecem comparativos e interações entre os resultados em suas operações e objetivos nas relações matriz e filial pelo mundo (especialmente entre nações desenvolvidas e emergentes – particularmente, Brasil, China, Estados Unidos e Europa).

Aspecto da gestão de pessoas nas multinacionais de *commodities* no Brasil divide semelhanças entre as práticas para o desenvolvimento das pessoas. As principais competências destacadas são quatro: a qualificação/aperfeiçoamento técnica das pessoas para

a realização das atividades (operações – comercialização); iniciativas de sustentabilidade (melhor uso e resultados de recursos naturais); ações sociais que envolvam comunidades, promovendo a melhor relação entre as corporações e os países penetrados (imagem corporativa) e; planos de carreiras e salários que permitem ascensão interna das pessoas, incluindo cargos executivos no país ou no estrangeiro. Pessoas são decisões estratégicas direcionadas aos resultados no setor.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

10.1 Constatações e resultados

Este capítulo apresentará algumas constatações obtidas pelo presente estudo a partir do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e do *framework* pesquisado, especificamente na análise das relações entre as estratégias de internacionalização e as decisões em estratégias de operações internacionais. Delinear-se-ão, na sequência, algumas possíveis contribuições deste estudo, sob os vieses gerenciais e teóricos.

Finalizando o capítulo, indicam-se as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações que possam ser derivadas desta tese, tanto na área de negócios internacionais quanto nas decisões de estratégias de operações internacionais para o setor de *commodities*.

10.1.1 Constatações gerais conduzidas pelo estudo:

a) O estudo teve por objetivo central analisar as possíveis relações entre as estratégias de internacionalização e as decisões em estratégias de operações internacionais nas empresas multinacionais localizadas no Brasil no setor de *commodities*, particularmente na cadeia da soja no Estado de Mato Grosso.

b) Identificou-se que o modelo de dispersão mult-doméstico e global (SHI; GREGORY, 1998), em *commodities*, apresentado em uma formatação híbrida, merece maiores aprofundamentos teóricos, uma vez que a investigação proposta limitou-se, ao complexo da soja (grão, farelo e óleo) somente, sem avançar a montante na cadeia, envolvendo outros produtos industrializados dessa oleaginosa.

c) Infere-se que a manutenção da posição de poder na coordenação e configuração na cadeia de *commodities* (soja) pelas multinacionais, trata-se de decisão estratégica. Quanto aos aspectos na internacionalização (manutenção no mercado estrangeiro de planta fabril), como em decisões de operações, tal domínio permite suprir eventuais falhas em diferentes níveis na cadeia da soja, que são independentes da gestão das empresas (como exemplo, o “caos” logístico, identificado pelas multinacionais).

d) Capacidades e localização são determinantes ao sucesso da cadeia de *commodities* brasileira. Particularmente na soja, os elementos estruturais e de infraestrutura são

concomitantes entre as multinacionais investigadas o que torna as dimensões multidoméstica e globais sincrônicas. Existe também significativa convergência teórica, sob o ponto de vista dessa decisão em operações internacionais, referentes à magnitude de seus volumes, tempo e peculiaridade.

e) Demonstra-se significativo potencial para pesquisas na cadeia de *commodities*, sobre a rede de fornecedores, direcionados em outros níveis não efetuados nesse estudo. No que pese a simplicidade dos processos no campo (plantio/colheita) existe direta relação com as operações nas plantas das multinacionais que podem sofrer outros impactos nas decisões desses fatores, repercutindo tanto em estratégias de internacionalização como de operações.

f) Na cadeia de *commodities*, devem ser observados aspectos complementares entre tecnologia e inovação com as capacidades, que envolvam volumes de produção e suas projeções, como a otimização da utilização do tempo (maior rapidez nas operações na cadeia da soja) entre outras (SHI; GREGORY, 1998).

g) Os padrões de qualidade nas decisões em estratégias de operações na cadeia das *commodities* transcorrem com o mesmo rigor de outras cadeias de valor. Entretanto, diante de certas peculiaridades relacionadas aos padrões internacionais de comercialização da oleaginosa (grau de umidade, impureza e ardidões) merecem destaque da análise, relacionando-se aos aspectos de infraestrutura na cadeia global, ao lado da força de trabalho, estrutura organizacional e PCP (planejamento e controle de produção). A tendência é que, cada vez mais, a cadeia da soja deverá ser monitorada para garantir resultados em todos os seus níveis, satisfazendo os volumes crescentes da produção brasileira.

h) No *framework* proposto, inovação e tecnologia são interdependentes na cadeia de *commodities* no Brasil, pois, pelos avanços realizados em iniciativas das multinacionais do setor nas últimas décadas, com parcerias na rede na cadeia da soja, esses fatores transcendem resultados em diferentes níveis. Ainda, esses avanços são transmitidos para outras partes do mundo em que as corporações atuam, na forma de *expertise*, que devem promover a cadeia brasileira a patamares internacionais de notoriedade no segmento do agronegócio.

i) Fica cabal que as multinacionais do agronegócio na cadeia de *commodities*, especificamente na soja brasileira, mantenham suas estruturas organizacionais em qualquer parte do mundo de acordo com políticas, diretrizes e legislações do país penetrado. Preservam uma imagem positiva junto às comunidades de sustentabilidade e ética na maneira de adotar estratégias.

j) As competências em RH pelas multinacionais de *commodities* direcionam-se não somente às questões básicas de direitos e deveres (legislação) dos trabalhadores. Mas proporciona-se o desenvolvimento para ações de sustentabilidade, para ações sociais, crescimento técnico e à qualificação das atividades em operações, além da comercialização e da inserção nas comunidades dos países de atuação no setor. Especialmente na soja, com o provável crescimento em volumes de produção, haverá maior necessidade de profissionais qualificados para atuarem no segmento, gerando incentivos econômico-sociais para a economia do Brasil.

10.2 Comentários sobre o problema de pesquisa e os objetivos

Buscando-se responder ao problema de pesquisa deflagrado: “**Como as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais se relacionam com as decisões de estratégias de operações internacionais?**”, os resultados demonstrados nos capítulos 8 e 9, nas análises entre as relações das estratégias de internacionalização e estratégias de decisões de operações internacionais, destacam-se:

a) Conforme indicado no capítulo 2 (revisão de literatura), no item a respeito das empresas multinacionais, constatou-se que o modelo de Shi e Gregory (1998), utilizado no estudo das multinacionais de *commodities* na cadeia da soja no Brasil, demonstra que as organizações, mesmo sendo globais, atuam de maneira multidoméstica, particularmente no nível de operações, exercendo coordenação e configuração na cadeia de valor.

b) As categorias de decisões de estratégias de operações internacionais, verificadas no *framework* (figura 6) proposto no estudo, são interdependentes e causam impactos diretos nos diferentes níveis e elos na cadeia da soja, isto é, qualquer alteração em uma delas implicará reflexos nas demais categorias, bem como interferirá nas estratégias de internacionalização adotadas pela multinacional.

c) Não se percebe no caso da cadeia de *commodities* alguma sobreposição, entre as categorias das estratégias de operações em suas decisões e sim complementaridade.

Assim permite-se inferir em resposta ao problema de pesquisa que as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais na cadeia da soja brasileira, têm suas decisões interdependentes das decisões estratégicas de operações na cadeia de *commodity*.

Ainda, em todas as categorias investigadas, apresentaram relações diretas entre si, podendo significar para as corporações multinacionais, maior coordenação com vantagens competitivas sustentáveis em todos os níveis da cadeia. Percebe-se que essas características são peculiares ao setor de *commodities*, diferenciados de outras cadeias de valor.

Quanto aos objetivos propostos, no objetivo geral, ficou demonstrado amiúde pelos resultados explicitados nos capítulos 7, 8 e 9 que o mesmo têm sua resposta idêntica às constatações ao problema de pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos de (a) Descrever as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais; (b) Analisar as características dos tipos das categorias de decisão das estratégias de operações internacionais e (c) Verificar as relações entre estratégias de internacionalização e decisões de estratégias de operações internacionais na cadeia global da soja, o primeiro objetivo específico foi atingido nas discussões da revisão de literatura no capítulo 2. Destacaram-se as principais correntes teóricas na literatura com debates comparativos no item *Empresas multinacionais e reflexões entre as teorias de internacionalização e decisões de estratégias de operações*.

Posteriormente, confrontadas nos capítulos 7 e 8, estudo de caso e capítulo 9 sobre as análises, demonstrou-se que as estratégias de internacionalização das multinacionais de *commodities* são contempladas significativamente pelas correntes teóricas na literatura, contudo existe eminente lacuna teórica e empírica sobre a cadeia do agronegócio.

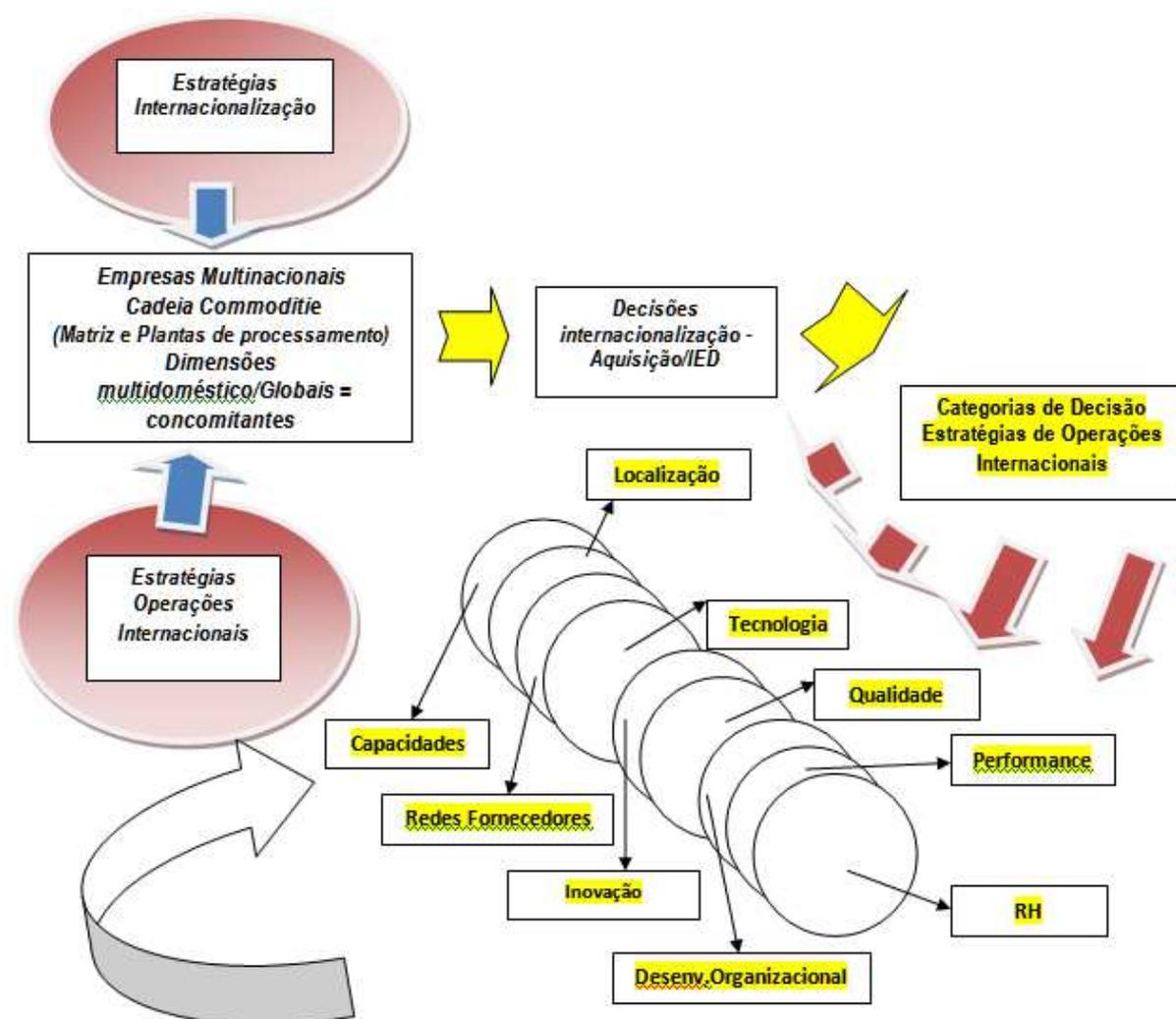
O segundo objetivo específico foi apresentado e discutido no capítulo 2, detalhado no item sobre relações e reflexões entre estratégias de internacionalização e decisões em estratégias de operações e, posteriormente, triangulado nos capítulos 8 e 9. Satisfez as análises de cada categoria de decisão de operações, permitindo-se inferir que, também na cadeia de *commodities*, esse grupo de elementos é fundamental à manutenção de vantagens competitivas sustentáveis nas empresas. No caso brasileiro na cadeia da soja, percebe-se uma potencialidade às características sobre a importância da localização no setor, especialmente às questões edafoclimáticas e volumes de produção, únicos no mundo. A essa condição de localização, complementam-se as implicações nas capacidades que, segundo as empresas pesquisadas, determinam a manutenção da coordenação da cadeia de valor em diferentes níveis.

Por terceiro objetivo específico, verificou-se que as estratégias de internacionalização de multinacionais na cadeia de *commodities* reforçam teorias sobre a interdependência das categorias de decisões em estratégias de operações internacionais nas

outras cadeias de valor. Entretanto, particularmente na cadeia da soja brasileira, existem em cada uma das ramificações, características a serem desenvolvidas. Existe potencial espaço para que novas organizações penetrem nessa cadeia, no que tange ao nível de produção de grãos (produtores rurais), nas esmagadoras do complexo da soja (grão, farelo, óleo) e, principalmente, no desenvolvimento operações no território brasileiro para novos produtos e serviços em função do crescente volume da produção de grãos. As plantas das multinacionais instaladas no Brasil, ainda produzem módicos volumes de outros derivados da soja (no caso de Mato Grosso, maior produtor nacional, não existe nenhuma planta de margarinas, produtos lácteos, derivados da soja, como exemplos).

10.3 Contribuições teóricas ante ao Framework

A partir das considerações e análises desenvolvidas, identifica-se, a seguir, na figura 8, o novo *framework* proposto para satisfazer ao objetivo geral e aos objetivos específicos dessa tese.

Figura 8: Novo *Framework* proposto estratégias em cadeias de *commodities*

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado no modelo de Shi e Gregory (1998).

Observa-se, na figura 8, a necessidade da inter-rela o entre as estratégicas de internacionaliza o e as estratégicas de opera es internacionais nas empresas multinacionais de *commodities*, detalhando-se as rela es concomitantes entre as dimensões multidoméstica e global, para defini es das decisões internacionais. Essas, por sua vez impactam nas rela es das categorias de decisões em estratégicas de opera es internacionais ao longo da cadeia da soja.

Indica-se que as decisões de capacidades, localiza o, rede de fornecedores e tecnologia estão diretamente ligadas por significativa interdependência, conforme a figura 7. Ainda, tecnologia e inova o, mant m a mesma rela o em seq ncia; o fator qualidade fica na posi o central, pois sua interdependência afeta a todos os fatores em igual influência; o desenvolvimento organizacional, o desempenho e as competências em RH selam as decisões de opera es, tornando a interdependência geral sobre todos os elementos.

Ainda, o modelo teórico de Shi e Gregory (1998) e de Wheelwright (1984) explorados sofreram adaptações na investigação, em função da peculiaridade do setor de *commodities* (cadeia da soja). No modelo original dos autores, foram investigadas manufaturas em setores mais tradicionais, em economias desenvolvidas, conforme se sabe, têm suas cadeias de valor pautadas em outros elementos mais complexos em atividades e processos consolidados.

10.4 Limitações do estudo

Como principal limitação ao presente estudo, está que a investigação foi realizada em apenas duas empresas multinacionais do setor de *commodities* no Brasil. Contudo sabe-se que essas organizações, por sua dimensão e complexidade, são de difícil acesso, especialmente para informações estratégicas e de operações. Ainda foram entrevistados dois produtores rurais somente, os quais, talvez por peculiaridades da sua atividade, não explicitaram maiores detalhes nas relações entre seus processos/relações e as multinacionais. Tal posicionamento desse elo da cadeia é um reflexo da percepção do poder que apresentam essas corporações estrangeiras na cadeia e sobre os demais agentes.

Outros elos da cadeia da soja, como empresas revendedoras de insumos, agentes que prestam serviços independentes de *traders*, profissionais técnicos que atuam em projetos no setor, agentes pesquisa tecnológicas como a EMBRAPA/ESALQ citados, não foram pesquisados. Essa limitação, não permitiu outros possíveis cruzamentos teóricos e empíricos, enriquecendo aprofundamentos possíveis ao *framework* proposto.

Percebeu-se, quando das entrevistas junto aos executivos das multinacionais, que o momento da entrevista (antes, durante ou depois da safra), representa certa influência na percepção estratégica no setor e, conseqüentemente, nas respostas fornecidas. Evidentemente, causadas pelas pressões que esse profissional sustenta em suas atividades do dia a dia. Os executivos entrevistados, provavelmente, deram seus relatos a partir de ótica própria do entendimento sobre internacionalização e operações internacionais, especialmente à sua realidade local. As empresas entrevistadas, apesar da predisposição às respostas, impuseram certas restrições e condições de respostas, o que limitou outras análises e cruzamentos empíricos possíveis.

Por fim, o exercício desse estudo, com as mesmas empresas, porém em outros países em um comparativo ao Brasil, permitiria outros cruzamentos na verificação da real

coordenação e atuação dessas empresas na cadeia global da soja, quanto às estratégias de internacionalização e de operações.

10.5 Sugestões para estudos futuros

Esse processo, do ponto de vista cíclico e aberto, enquanto um estudo científico de tese de doutorado, deverá proporcionar resultados teóricos para novos estudos e aprofundamentos da temática, com abertura para outros potenciais investigadores acadêmicos e/ou não acadêmicos.

As decisões de estratégias de operações relacionadas com estratégias de internacionalização poderão ser aprofundadas em outras culturas de *commodities* no setor do agronegócio brasileiro, para constatarem-se interdependências existentes, o que poderá trazer novas descobertas acadêmicas e de caráter gerencial.

Também se infere que a manutenção da posição de poder na coordenação e configuração na cadeia de *commodities* (soja) pelas empresas multinacionais, trata-se de decisão estratégica. Tanto aos aspectos da internacionalização (manutenção no mercado estrangeiro) como para decisões estratégicas de operações, tal domínio permite suprir eventuais falhas em diferentes níveis da cadeia que são independentes da gestão das empresas.

O fator logístico, de peculiaridade em diversos problemas apontados no fluxo da cadeia da soja brasileira, merece estudos empíricos, tanto à luz da teoria como do ponto de vista gerencial, para entendimentos comportamentais e de decisão pelas multinacionais e demais agentes privados e governamentais na solução das dificuldades.

Deixa-se a reflexão que na cadeia de *commodities*, no caso específico da soja brasileira, permite um vasto campo para novas investigações sobre impactos entre as relações das estratégias de internacionalização e as decisões estratégicas de operações internacionais, especialmente no Estado de Mato Grosso, pelo expressivo e potencial volume de produção.

REFERÊNCIAS

- ABIOVE. Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. Pesquisa capacidades instaladas, 2012. Disponível em: <<http://www.abiove.org.br/site/index.php>>. Acesso em: 16 mar. 2013.
- ADAM, E.E.; SWAMIDASS, P.M. Assessing operations management from a strategic perspective, in Voss, C. (ed). **Manufacturing Strategy: process and content**. Chapman e Hall. London 1992, pp. 373-400.
- AGROANALYSIS. A Revista de Agronegócios da FGV – Fundação Getúlio Vargas, vol. 33, n. 01, jan. 2013.
- AHN, H.S.; KAMINSKY, P. Production and distribution policy in a two –stage stochastic push-pull supply chain. **IIE Transactions**, v. 37, n.7, p.609-621, 2005.
- ALTIERI, M. **Biotecnologia agrícola: mitos, riscos ambientais e alternativas**. Universidade da Califórnia, Berkeley. Porto Alegre: Edição Especial ASCAR-EMATER/RS, 2002.
- APROSOJA. Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.aprosoja.com.br/institucional>>. Acesso em: 16 mar. 2013.
- BAKER, S. **New consumer marketing**. Chicester: John Wiley and sons, 2003.
- BARCELLOS, E.P.; CYRINO, A.B.; JUNIOR, M.O.; FLEURY, M.T.L. Does Internationalization pay off? A study of the perceived benefits and financial performance of the International Operations of Brazilian Companies. GCG Georgetown University – **Universia**. Septiembre-diciembre, v.4, n. 3. p. 38-61, 2010.
- BARTLETT, C.A.; GOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, 2000.
- BARTLETT, C.A.; GOSHAL, S. Managing across Borders: The Transnational Solution. **Harvard Business School Press**, Boston, MA, 1989.
- BECKMAN, S.; SINHA, K.K. Conducing Academic Research with Industry focus: Production and Operations Management in the High Tech Industry. **Production and Operations Management**. v.14, n. 2, summer, 2005, p. 115-124.
- BIRKINSHAW, J. Approaching hierarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. IN: PRASAD, S. (ed). **Advances in international comparative management**. Greenwich, CT: JAI, 1994.
- BOONE, T.; JOHNSON, S.P.; SISK, M. e WHYBARK, D.C. An analysis of research on international operations network. **International Journal of Production Economics**, 46-47, p. 477-488, 1996.

BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C.; JUNIOR, M.M.O. The Relevance of Subsidiary Initiatives for Brazilian Multinationals. **RAE**. São Paulo, v. 49, n.3, jul./set. 2009. p. 253-265.

BOVET, D.; MARTHA, J. Value nets: reinventing the rusty supply chain of competitive advantage. **Strategy & Leadership**, v. 28, n. 4, p. 21-26, 2000.

BOYACI, T.; GALLEGO, B. Supply chain coordination in a Market with customer service competition. **Production and operations management**, v. 13, n.1, p. 3-22, 2004.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BUCKLEY, P.J.; DUNNING, J.H.; PEARCE, R.B. The influence of firm size, sector, nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of the world's largest firms. **Weltwirtschaftliches Archiv**, 114, p. 243-257, 1977.

BUNGE. Agronegócio, alimentos e bioenergia. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/perfil>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

BURGESS, K.; SINGH, P.J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, 26(7), p. 703-729, 2006.

CAGLIANO, R.; CANIATO, F.; SPINA, G. E-business strategy: how companies are shaping their supply chain through the internet. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1309-1327, 2005.

CANEL, C.; KHUMAWALA, B.M. A mixed-integer programming approach for the international facilities location problem. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16 n. 4, 1996, p. 49-68.

CARGILL Brasil. Disponível em: <<http://www.cargill.com/company/glance>>. Acesso em: 13 jan. 2013.

CASTELLS, M. (1942). **A sociedade em redes**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Trad: Roneide Venancio Majer

CHEN, I., PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management** 22, 2004, 119-150.

CHIARVESIO, Maria; DI MARIA, Eleonora; MICELLI, Stefano. Global Value Chains and open Networks: the Case of Italian Industrial Districts. **European Planning Studies**, v. 18, n 3, March, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTENSEN, T. N. **Da soja 80 anos de produção, 1924-2004**. Santa Rosa: Lugano Cultura e Marketing, 2004.

CHRISTOPHER, Martin L. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman Publishing, 1992.

CHU, W.H.J.; LEE, C.C.C. Strategic information sharing in a supply chain. **European Journal of Operational Research**, v. 174, n. 3, p. 1567-1579, 2006.

COHEN, M. A.; LEE, H. L. Manufacturing Strategy: Concepts and Methods. In: KLEINDORFER, P.G. **The Management of Productivity and Technology in Manufacturing**. Plenum Press, 1985.

COLLINS, J.M. A Market performance comparison of US firms active in domestic, developed and developing countries. **Journal of International Business Studies**. 2: 271-287, 1990.

COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, 1993, p. 13-24, 1993.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. **The London School of Economics and Political Science**. , New Series, v. 4, Issue 16 (Nov., 1937), 386 – 405

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP**. São Paulo: Atlas, 1997

COUSINS, P.D.; HANFIELD, R. B.; LAWSON, B. et al. Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization process. **Journal of operations management**, v. 24, n. 6, p. 851-863, 2006.

CREAZZA, A.; DALLARI, F.; MELACINI, M. Evaluating logistics network configurations for a global supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 15/2, p. 154-164, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROOM, S. R. The impact of e-business on supply chain management: an empirical study of key developments. **International Journal of Operations: Production Management**, v. 25, n. 1, p. 55-73, 2005.

CUERVO-CAZURRA, A. Multilatinas. **Universia Business Review**. Primer Cuatrimestre, F-23, p. 14-33, 2010.

_____. The internationalization of developing country MNEs: the case of Multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138-154, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Erdem. How Context Matters: Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies. **Academy of Management**, p. 2-14, December, 1, 2009.

D'AVENI, R.A. Copying with hyper competition: utilizing the new 7 S's framework. **Academy of Management Executive**, v. 9 n. 3, p. 45-60, 1995.

_____. **Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: The Free Press, 1994.

DANIEL, J. S. R.; RAJENDRAN, C. Heuristic approaches to determine base-stock levels in a serial supply chain with a single objective and with multiple objectives. **European Journal of Operational Research**, v. 175, n.1, p. 566-592, 2006.

DAWANE, M.; GEISMAR, H. N.; HALL, N.G. et al. Supply chain scheduling: distribution systems. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 243-261, 2006.

DE WITT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context: an international perspective. **Saint Paul West Publishing Company**, 1994.

DENZIN, Norman K. (ed); LINCOLN, Yvonna S. Handbook of qualitative research. **Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.** (1994). Xii, 643 pp.

_____. LINCOLN, Yvonna S. The Discipline of Qualitative Research. **Handbook of Qualitative Research: Sage Publications**, 2000. p. 1-32.

DUBOIS, F.L.; TOYNE, B. e OLIFF, M.D. International manufacturing strategies of US multinationals: a conceptual framework based on a four industry study. **Journal of International Business Studies**, v. 24 n. 2, 1993, pp. 307-33.

DUDE, G.; STADTLER, H. Negotiation-based collaborative planning between supply chains partners. **European Journal of Operational Research**, v. 163, n.3, p.668-687, 2005.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, John H.; LUNDAN, S.M. The geographical sources of competitiveness of firms: An econometric analysis. **International Business Review**, 7 (2), 115-133, 1998.

DUNNING, John H.; PEARCE, R.D. **The world's largest industrial enterprises: 1962-1983**. Farnborough, UK: Gower, 1985.

DUNNING, J. Towards and eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 11 (Spring), pp. 9-31, 1980.

_____. The Theory of International Production. **The International Trade Journal**, v. III, n. 1, p. 21-66, Full, 1988.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Spring, 1988 (2).

_____. **Multinational enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific J. Manage**, 2008, 25: 573-593.

DUNNING, JOHN H. ; LUNDAN, S.M. (2008). **Multinational enterprises and the global economy** (2nd edn). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

EGELHOFF, W. Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the stopford and wells model. **Strategic Management Journal** 9, 1-14 (1988).

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 14 mar. 2009.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; HAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.

ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Path dependence and knowledge development in the internationalisation process. **Management International Review**, v. 40, n. 4, p. 307-328, 2000.

FARLEY, G.A. Discovering, supply chain management: a roundtable discussion. **APICs – The Performance Advantage** 7 (1), 1997, 38-39.

FAO/FAOSTAT (**Food and Agriculture Organization of the United Nations**). Divisão de Dados Estatísticos. Órgão da ONU, 2009. Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FAO/**Worlds Agriculture Towards 2015**. FAO/OECD. Projections 2006 – 2015. Disponível em: <<http://www.fao.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

_____. **2015/2030**. Disponível em: <<http://www.fao.org.br>>. Acesso em: 07 mar. 2013.

FAPRI. World agricultural outlook 2008. Cneter for Agricultural and Rural Development – Iowa State University, 2008. Disponível em: <<http://fapri.iastate.edu/publications>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FERDOWS, K. ; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of new theory. **Journal of Operations Management**. Amsterdam, v. 9, n. 2, p. 168-184, Apr:1990.

FERDOWS, K. Made in the World: The Global spread of production. **Production and Operations Management**, 6 (2), 1997, pp. 102-109.

FERNÁNDEZ, A. J. C. **Do Cerrado à Amazônia: as estruturas sociais da economia da soja em Mato Grosso.** (Tese). Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

FIEMT. Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso. Institucional e Assessoria Técnica Econômica. Disponível em: <<http://www.fiemt.com.br/site/institucional>>. Acesso em: 11 nov. 2010.

FIXSON, S.F. Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3-4, p.345-369, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization. **Cambridge University Press**. The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK. First published 2011. P. 23-28.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.; REIS, G.G. El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**. Primer Cuatrimestre, p. 34-55, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Understanding the strategies of late-movers in International Manufacturing. *Int. J. Production Economics* 122, 2009, 340-350.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYNN, B.B.; FLYNN, E.J. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. **Journal of Operations Management**, 22, pp. 439-457, 2004.

FROHLICH, M.T.; DIXON, J.R. A taxonomy of manufacturing strategies revisited. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 541-558, 2001.

GALBRAITH, J. Designing the Global Corporation. **Jossey-Bass**. San Francisco, 2000.

GATTIKER, T.F.; HUANG, X.; SCHWARZ, J.L. Negotiation, e mail, and Internet reverse auctions: how sourcing mechanism deployed by buyers affect suppliers trust. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 184-202, 2007.

GOLDSTUCKER, J. L. Allocating Costs in International Operations. **Business Horizons**, 1965, pp. 75-84.

GRUPO André Maggi. Disponível em: <<http://www.grupoandremaggi.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2011.

GUILLEN, M.F. e GARCIA CANAL, E. The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals from Emerging Economies. **Academy of Management Perspective**, pp. 23-35, 2009.

GÜLLÜ, R.; HOUTUM, G.J.V.; SARGÜT, F.Z. et al. Analysis of a decentralized supply chain under partial cooperation. *Manufacturing; Service Operations Management*, v. 7, n. 3, p. 229-247, 2005.

GUNASEKARAN, A. Agile manufacturing: a framework for research and development. **International Journal of Production Economics**, v. 62, n. 1-2, p.87-105, 1999.

GUNASEKARAN, A.; LAI, K.; CHENG, E. T.C. Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. **The International Journal of Management Science**. Omega 36, p. 549-564, 2008.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, vol. 16, n. 4, pp. 768-792, 1991.

HADLEY, R.; WILSON, H. The network model of internationalisation and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.

HASSE, G. **O Brasil da soja: abrindo fronteiras, semeando cidades**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA, Brasil Biblioteca Nacional de Agricultura – BINAGRI. Porto Alegre, RS (Brazil), 1996.

HAYES, R.H.; PISANO, G.P.; UPTON, D.M. **Strategic Operations: Competing Through Capabilities: Text and cases**. New York: Editora Livre, 1996.

HELMUTH von Moltke. Disponível em: <www.britannica.com/EBchecked/topic/388540/Helmuth-von-Moltke>. Acesso em: 23 jul. 2010.

HERRIOT, T.; FIRESTONE, W.A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, 12, p.14-19, 1983.

HITT, M. A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. Strategic Management Competitiveness and Globalization. Ohio. **South-Western Colleg Publishing**, 2001.

HYMER, S. H. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Unpublished PhD Thesis, **Massachusetts Institute of Technology**, Cambridge. 1960.

HYMER, S. H. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. 2. ed. Editora Graal, 1983.

HYMOWITZ, T.; SHURTLEFF, W.R. Debunking Soybean Myths and Legends in the Historical and Popular Literature. **Crop Science**. v. 45, n. 2, p. 473-476, 2005.

IRELAND, R.D.; WEBB, J.W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482-497, 2007.

JARILO, J.C.; MARTINEZ, J. I. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. **Strategies Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Inaternationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.;VAHLNE, J.E. (ed). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. Academy of International Business. (2009) 40, 1411-1431, 2009.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

_____. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship** 1, 83-101, Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands, 2003.

_____. Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (ed) **Learning in the internationalisation process of firms**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003a;

_____. Business relationship Learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003b;

_____. The Internationalization Process of the Firm: a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. Spring/Summer, v. 8 Issue 1, p. 25-34, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the Firm. Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, October, p. 305-322, 1975.

JULKA, N.; BAINES, T.; BENNY T.; LENDERMANN, P. e VITANOV, V. A Review of multi-factor capacity expansion models for manufacturing plants: searching for a holistic decisions process. **International Journal of production Economics**, v. 6-April, p. 607-621, 2007.

JÜTTNER, Uta; CHRISTOPHER, Martin. Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 36(3). April, p. 377-392, 2007.

KETOKIVI, M., & JOKINEN, M. (2006). Strategy, uncertainty and the focused factory in international process manufacturing. **Journal of Operations Management**, 24, p. 250-279, 2006.

KETOKIVI, M. A.; SCHROEDER, R. G. Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices. **Journal of Operations Management**, 22, p. 63-89, 2004.

KIRCHMER, M. E Business process networks: successful value chains through standards. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 17, n 1, p. 20-30, 2004.

KIM, Y.; LEE, J. Manufacturing strategy and production systems: an integrate framework. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 11, n. 1, p. 3-15, março 1993.

KIM, Kyung-Tae; RHEE, Seung-Kyu; OH, Joongsan. The strategic role evolution of foreign automotive parts subsidiaries in China. **International Journal of Operations e Production Management**. Vol 13, nº 1, p. 31-55, 2010.

KOH, C.E.; NAM, K. Business use of the internet: A longitudinal study a value chain perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 1, p. 82-95, 2005.

KOH, S. C.L. et al. The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 1, p. 103-124, 2007.

KOGUT, Bruce. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value – added Chains. **Sloan Management Review**. Summer; 26 (4) p. 15-28, 1985.

KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **Journal Political Economy**, 99 (3) 483-499, 1991.

KRUGMAN, P. On the number and location of cities. *Eur Econ Review* 37: 293-298, 1993a.

LASSAR, W.; ZINN, W. (1995). Informal Channel Relationships in Logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 16. n 1, p. 81-106, 1995.

LA LONDE, Bernard J.; MASTERS, James M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. **International Journal of Physical Distribution and Logistics management**. v. 24, n. 7, p. 35-47, 1994.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of Logistics Management**. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14, 1998.

LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LARSON, Paul; POIST, Richard F.; HALLDOSSON, Arni. Perspectives on Logistics vs. SCM: A Survey of SCM Professionals. **Journal of Business Logistics**, v. 28, n. 1, 2007, p. 1-24, 2007.

LEE, C.; WILHELM, W. On integrating theories of international economics in the strategic planning of global supply chains and facility location. *Int. J. Production Economics*, 124, p. 225-240, 2010.

LEI nº 12.724 de 16 de outubro de 2012. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legislacao/resenhadia/2012/outubro-resenha-dia>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

LEONELLI, F.C.V.; AZEVEDO, P.F. Sistemas de Identidade Preservada em cadeias Agroindustriais: o caso de produtos não geneticamente modificados. In: **III Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares (Egna)**. Ribeiro Preto: USP, 2001.

LI, S.; RAO, S.S.; RAGU-NATHAN, T.S, et al. Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 6, p. 618-641, 2005.

LOCHA, C. H.; TERWIESCH, C. Rush and be wrong or wait and be late? A model of information in collaborative process. **Production and Operations management**, v. 14, n.3, p. 331-343, 2005.

LO, Fang-YI; MAHONEY, Joseph T.; TAN, Danchi. The Relationship between Location – Bound Advantages and International Strategy: An Empirical Investigatio. Disponível em: <www.business.illinois.edu/Working_Papers/papaers/10-0103.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013.

MAHONEY, Joseph T.; TAN, Danchi. The relationship between location Bound Advantages and International Strategy: an Empirical Investigation. **University of Illinois at Urbana-Champaign**. College of Business – number 10-0103, 2010.

MARTIN, X. SWAMINATHAN, A. and MITCHELL, W. Organization evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy. **Administrative Science Quarterly**, 43 (3): 566-601 1998.

MACCARTHY, B. L.; ATTHIRAWONG, W. Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study. **International Journal of Operations Management**. v. 23 n. 7, p. 794-818, 2003.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio: Mundial e Brasil: 2006/07 a 2017/18**. Resumo Executivo. Relatório Projeções do Agronegócio Mundial e Brasil. AGE/MAPA, 2007.

_____. **Projeções do Agronegócio Brasil 2009/2010 a 2019/2020**. Brasília, DF. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 06 jan. 2011.

_____. **Assessoria de Gestão Estratégica. Projeções do Agronegócio Brasil 2011/12 a 2021/2022**. Brasília, DF Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2011.

MARITAN, C.A.; BRUSH, T.H.; KARNANI, A.G. Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks. **Journal of Operations Management** 22. p. 489-503, 2004.

MATSON, J.B.; McFARLANE, D.C. Assessing the responsiveness of existing production operations. **International Journal of Operations and Production Management**, 19 (8), 765-784, 1999.

MAXWELL, J.A. Qualitative Research Design: An interative approach. Applied social research methods series. **SAGE Journal, USA**, 2005.

MEJIBOOM, B.; VOS, B. Site competence dynamics in international manufacturing networks: instrument development and a test in Eastern European factories. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10, 2004, pp. 127-136, 2004.

_____. International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (8), p.790-806, 1997.

MENTZER, John T.; DE WITT, W.; KEEBLER, James S.; MIN, S.; NIX, Nancy W.; SMITH, Carlo D.; ZACHARIA, Zach G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, 2001.

MENTZER, John T.; STANK, Theodore P.; ESPER, Terry L. Supply Chain management and its Relationship to Logistics, marketing, production, and Operations Management. *Journal of Business Logistics*, v. 29, n. 1, 2008.

MILLER, J.G.; ROTH, A. A Taxonomy of manufacturing strategies. *Management science*, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994.

MOLLENKOPF, D.; STOLZE, H.; TATE, W.L.; UELTSCHY, M. Green, Lean, and global supply chains. *International Journal of Physical*, Vol. 40, n° ½, pp. 14-41, 2010.

MONROY, C. R.; ARTO, J.R.V.; Analysis of global manufacturing virtual networks in the aeronautical industry. In *t. J. Production Economics* 126, pp. 314-323, 2010.

MT+20. Plano de Desenvolvimento do Estado de Mato Grosso. **SEPLAN. Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado de Mato Grosso, 2002.** Disponível em: <www.mt.gov.br>. Acesso em: 08 out. 2010.

NEWELL, Frederick. **Loyalty**. Com. New York: McGraw Hill, 2000.

ONU. Organização das Nações Unidas. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD. **Centro de Informações das Nações Unidas UNIC.** Disponível em: <www.fao.org.br>. Acesso em: 08 jan. 2011.

OMC. Organização Mundial do Comércio. Organización Mundial del Comercio. Restriced. WT/TPR/S212. 2 feb. 2009. **Órgano de Examen de las Políticas Comerciales – Informe de la Secretaria Brasil.** Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

OTTAVIANO, G.; TABUCHI, T.; THISSE, J-F Agglomeration and trade revisied. *INT Economic Review*, 43: 409-436, 2002.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J.M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações:** conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, E. L.; TEIXEIRA, R. Trade-offs em Serviços Customizados e o Ponto e Vista do Cliente. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p.457-480, abr./jun. 2008.

PATERSON, S.; BROCK, D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, n. 2, p. 139-163, 2002.

PERSONA, A; REGATTIERI, A.; PHAM, H et al. Remote control and maintenance outsourcing networks and its applications in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 25, n.6, p. 1275-1291, 2007.

PIRES, Silvio R. I.; AGOSTINHO, Oswaldo L. Estratégias Competitivas e prioridades competitivas da manufatura: um estudo exploratório. **Prod. [online]**. 1994, vol. 4, n.1, p. 23-32.

PIRES DA SILVA, R.T.; VILLAR, C.B.; SIEGLER, J. **Estratégias de Operações Internacionais, decisões de localização e responsividade**: estudo exploratório em uma multinacional de *commodities*. Simpósio de Produção e Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. p. 1-17. Ago. 2012.

POULIN, M.; MONTREUIL, B.; MARTEL, A. Implications of personalization offers on demand and supply network design: A case from the golf club industry. **European Journal of Operational Research**, v. 169, n.3, p. 996-1009, 2006.

PORTER, M. E. Global Competitiveness Report 2004-2005: Findings from the Business Competitiveness Index. New York, Institute for Strategy and Competitiveness. **Harvard Business School**, 2004.

PORTER, M. **A Vantagem competitiva das nações e competição**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999.

_____. Competition in global industries: a conceptual framework. In: Porter, M. (ed) Competition in Global Industries: **Harvard Business School Press**, 1986.

_____. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York 1985.

POWER, D.; SCHOENHERR, T.; SAMSON, D. The cultural characteristic of individualism /collectivism: A comparative study of implications for investment in operations between emerging Asian and industrialized Western countries. **Journal of Operations Management**, 28, p. 206-222, 2010.

PRAHALAD, C.; DOZ, Y. **The Multinational Mission**: Balancing Local Demands and Global Vision. New York Free Press, 1987.

PRASAD, S e BABBAR, S. International Operations Management Research. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 209-247, 2000.

PREFEITURA de Rondonópolis. Disponível em: <www.rondonopolis.mt.gov.br>. Acesso em: 17 set. 2011.

PROCHNICK, V.; ESTEVES, L.A. ; FREITAS, F.M. O grau de internacionalização das firmas industriais brasileiras e suas características microeconômicas. In: Negri, J.A. & Araújo,

B. C. P.O. de (Ed.). **As empresas e o comércio internacional**. Brasília, IPEA, p. 341-369, 2006.

Relatório Multinacionais Brasileiras. A rota dos investimentos brasileiros no exterior. **KPMG no Brasil e UNCTAD** (*United Nations Conference on Trade and Development*). Fundação Dom Cabral, 2007.

REUTERS, Thomsom Associados. Disponível em: <<http://thomsonreuters.com/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

RUDBERG, M., & OLHAGER, J. **Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective**. Omega, 2003, pp. 29-39, 2003.

RUDBERG, M.; WEST, B.M (2008). **Global operations strategy: Coordinating manufacturing networks**. Omega, 36, p. 91-106, 2008.

RUGMAN, Alan M.; SUKPANICH, Nessara. Firm-Specific Advantages Intra-regional Sales and Performance of Multinational Enterprises. **The international Trade Journal**, v. XX, N. 3, Fall, 2006.

RUGMAN, Alan M. Inside the Multinationals. International business enterprises – Economic aspects. Croom Helm Ltd, 2-10 St John’s Road, London. **British Library Cataloguing in Publication Data (1981)**. Disponível em: <www.books.google.com>. Acesso em: 20 maio 2011.

RUGMAN, Alan and VERBEKE, Alain. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, 22: 237-250, 2001.

SAEED, K.A.; MALHOTRA, M.K.; GROVER, V. Examining the impact of interorganizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer- supplier dyads. **Decision Sciences**, v. 36, n. 3, p. 365-396, 2005.

SCHROEDER, R.G. Operations Management: contemporary concepts and cases. **Boston Massachusetts: Irwin-McGraw Hill**, 2007.

SELEN, W.; SOLIMAN, F. Operations in today’s demand chain management framework. **Journal of Operations Management**, 20, 667-673, 2002.

SHI Y., & GREGORY, M. Emergence of global manufacturing virtual networks and establishment of new manufacturing infrastructure for faster innovation and firm growth. **Production Planning & Control**, 6, pp. 621-631, 2005.

_____. M. International Manufacturing networks – to develop global competitive capability. **Journal of Operations Management**. Columbia, v.16, n 2/3, p. 195-214. May, 1998.

SHY, Y. Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues, and academic challenges. **The Emerald Research**. Integrated Manufacturing Systems 14/4 -357-368, 2003.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, 47 (3), 1969, pp. 136-145, 1969.

_____. The Focused Factory. **Harvard Business Review**, May-June, 113-121, 1974.

SLACK, N.; LEWIS, M.. **Estratégia de Operações**. tradução Sandra de Oliveira. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. Operations Strategy. **Upper Saddle River, NJ**: Prentice Hall, 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact. **Harlow, Reino Unido; Financial Times Prentice Hall**, 2006.

SOSNOSKI, M.; KUMAR, S. The effects of Chinna's Economic Growth on Domestic and International Supply Chains: Assessing the Risks. **Supply Chain Forum. An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 10-24, 2009.

SOUZA, E.A. **A influência do agronegócio no processo de urbanização**: política, ambiente e diversidade cultural. VI Seminário do ICHS, UFMT. Organização de Vitale Joanani Neto. Cuiabá: EdUFMT, 2007.

STOREY, J.; EMBERSON, C.; READE, D. The barriers to customer responsive supply chain management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 3, p. 242-260, 2005.

SUN, H.; HONG, C. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. **Technovation**, 2002, p. 699-705, 2002.

SWAMIDASS, P. M.; NEWEL, W. T. Manufacturing Strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model. **Management Science**, v. 33, n. 4, p.509-524, 1987.

TAKANORI, Ago; ISONO, I.; TAKATOSHI, T. Locational disadvantage of the Hub. **Original Paper. Ann RegSci40**: 819-848. Published online, 2006.

TAYLOR, D.H. Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 35, n. 10, p. 744-761, 2005.

TAN, Choon Tan Keah. A framework of supply chain management literature. **European Journal of Purchasing and Supply management**, n.7, p. 39-48, 2001.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D.P. Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006. **Gestão da Produção, São Carlos**, v. 17, n. 1, p. 207-227, 2010.

TIROLI, J. The Theory of industrial Organization. **MIT Press**, Cambridge, MA, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

UDOP. União dos Produtores de Bioenergia. Disponível em: <<http://www.udop.com.br>>. Acesso em: 27 maio 2013.

VASILIS, T.; VOSS, C.; HADJINICOLA, G.C. et al. Insight factors affecting production and operations management (POM) Journal Evaluation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 932-948, 2007.

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quartely Journal of Economics**, May 1966, v. 80 Issue2, p 190-207.

VOGT, C. Intractable ERP; A comprehensive analysis of failed enterprise-reasource-planing projects. **Software Engineering Notes**. Los Angeles. v. 27, n. 2, p. 62-68, 2002.

VOLLMANN, T.; CORDON, C. Building successful customer: supplier alliances, Long Range Planning. 31 (5), 684 -694, 1998.

VOS, G.C. A Production-allocation approach for international manufacturing strategy. **International Journal of Operations and Production Management**, 11 (3), p.125-134 1991.

VOSS, C.; KATE, B. (1998). Differences in manufacturing strategy decisions between Japanese and Western manufacturing plants: the role of strategic time orientation. **Journal of Operations Management**,16, p. 147-158.

VIEIRA, L. M. A contribuição de John Dunning aos estudos de negócios internacionais. **Base. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 6(4)**: 354-355, nov./dez. 2009.

VILLAR, C. Estratégia de operações internacionais: evolução e tendências. **Enanpad, 2011**.

WEBER, A. Uber den Standort der Industrie. Traduzido por C. J. Fridrich .Theory of the location of industry. **University of Chicago Press**, Chicago, 1928.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v .22, n. 2 (Oct., 1979), p. 233-261. Published by: The University of Chicago Press.

_____. **The Economics Institutions of Capitalism**. Capítulo 1, London: The Free Press, 1985.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. **Internationalization**: Evolution of a concept of General Management, 14 (2): 34-55, 1988.

WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. **Leading Product Development**. New York: The Free Press, 1995.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5 (1), p. 77-91, 1984.

WHEELWRIGHT, S.; HAYES, R. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, pp. 99-109, 1985.

WHYBARK, Clay D. Marketing's influence practices. **International Journal of Production Economics**, 37, p. 41-50, 1994.

_____. GMRG Survey Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17 Iss: 7 p. 686-696, 1997a.

_____. Does International Operations Management Need a Separate Perspective? **Production and Operations Management**. v. 6, n. 2, 1997b.

WHITE, R.E.; POYNTER, T.A. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. **Business Quarterly**, v.49, n. 2, p. 59-69, 1984.

WIEDERSHEIM –PAUL, F.; OLSON, H.C.; WELCH, Lawrence S. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YORINORI, J. T. EMBRAPA. Soja. Documentos 247. **Ferrugem “asiática” da soja no Brasil: evolução, importância econômica e controle**. Londrina, 2004.

YOO, J.W.; REED, R. SHUNG, J. S. e LEMAK, David j. Strategic Choice and Performance in Late Movers: Influence of the Top Management Team's. **Journal of Management Studies** 46:2 March, 2009.

YOSHINO, M. Y. International Operations: What is the best strategy? **Management Review**, 1966, pp. 62-67, 1966.

ZHAI, E.; SHI, Y.; GREGORY, M. The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies. **Int. J. Production Economics** 107, p.p 1-19, 2007.

ZOKAEI, A.K.; SIMONS, D.W. Value Chain analysis in consumer focus improvement: a case study of the UK red meat industry. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 2, p. 141-162, 2006.

ZHU, Sheng; SHI, Yongjiang. Shanzai manufacturing – an alternative innovation phenomenon in China. **Journal of Science and Technology Policy in China**, v. 1 n. 1, p. 29-49, 2010)

**APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DO
AGRONEGÓCIO**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CAMPUS SÃO LEOPOLDO (RS)**

CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: Ronald Tavares Pires da Silva – ronaldolha@hotmail.com

(66) 99880977

Professora Orientadora: Dr^a Luciana Marques Vieira

QUESTIONÁRIO I

1. Informações iniciais (somente para ciência do pesquisador – não será divulgado na pesquisa)

1.1 Nome:

1.2 Formação:

1.3 Cargo que ocupa:

1.4 Tempo de empresa:

1.5 Área de vinculação na hierarquia da empresa:

1.6 Em que países do mundo a empresa atua na atividade de soja:

1.7 Em quais localidades do Brasil existem planta fabril de soja:

2. Internacionalização

2.1 Como ocorrem o processo de internacionalização da empresa no Brasil (históricas e principais estratégias)?

2.2 Quais os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar operações no Brasil no segmento do Agronegócio?

2.3 Em que países existem subsidiários que atuam no segmento da soja?

2.4 Quais as principais barreiras enfrentadas no processo de internacionalização no Brasil?

3. Configuração (localização de plantas no exterior)

3.1 Quais os fatores que mais influenciaram na escolha dos países onde foram instaladas as operações internacionais da empresa?

3.2 Quais atividades são desenvolvidas nas plantas de processo de soja (dentro da cadeia de valor de operações da empresa)?

3.3 Existem padrão de processos entre as plantas? Caso haja diferenças, quais as principais?

3.4 Quais as principais vantagens competitivas da empresa no mercado e em relação a concorrentes?

3.5 Para definições sobre estratégia de expansão internacional, quais as principais utilizadas pela empresa: fusões; aquisições; IED (investimento externo direto); Greenfield (livre por oportunidade). Caso existam outras, citar:

3.6 Como funcionam a autonomia de operações das plantas em países estrangeiros, especialmente o caso do Brasil?

3.7 Como ocorre o fluxo de informações entre as unidades internacionais e a matriz da empresa? As subsidiárias têm participação no PE (planejamento estratégico) da empresa?

3.8 Quais fatores que influenciam a empresa a adotar formas de coordenação?

3.9 Como a empresa gerencia o conhecimento adquirido nas diferentes subsidiárias (em relação aos produtos, processo, mercados e tecnologias)?

4. Operações internacionais: Estratégias de operações: o modelo adotado no estudo de tese seguirá como base as definições de Hayes e Wheewright (1984 e 2005) que classificam as estratégias de operações conforme quadro abaixo.

Categorias de Decisões de Estratégias de Operações

Tipos de decisão de operações	Categoria de decisão de operações
Decisões estruturais	1. Capacidade 2. Integração vertical e terceirização 3. Instalações 4. Informação e tecnologia de processo
Decisões de infraestrutura	1. Alocação de recursos e orçamento de capital 2. Recursos humanos 3. Planejamento e controle do trabalho 4. Qualidade 5. Estrutura organizacional 6. Desenvolvimento de produtos e processos

Adapted from HAYES and WHEEWRIGHT, 1984, 2005

Com relação ao quadro acima, solicita-se comentar as categorias de decisão de operação em relação ao tipo de decisão, avaliando influências das estratégias de internacionalização à empresa. Comentário na percepção do CEO responsável.

5. Outros comentários que julgar pertinente sobre a relação das estratégias de internacionalização da empresa e influências nas operações internacionais (relações de dependência):

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE DECISÕES DE ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO AGRONEGÓCIO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

CAMPUS SÃO LEOPOLDO (RS)

CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: Ronald Tavares Pires da Silva – ronaldolha@hotmail.com (66) 99880977

Professora Orientadora: Dr^a Luciana Marques Vieira

QUESTIONÁRIO II

1 Informações iniciais

1.1 Nome:

1.2 Formação:

1.3 Cargo que ocupa:

1.4 Tempo de empresa:

1.5 Quais principais atividades da unidade PL:

1.6 Número de funcionários da planta:

1.7 Em que países a empresa atua e quantas plantas existem no Brasil na área da soja (citar, se possível, localização geográfica):

2 Estruturação da Cadeia da Soja no Brasil:

2.1 Como está formatada/constituída a cadeia da soja no Brasil e em outros países que a empresa atua, fazer uma prevê descrição.

2.2 Como a empresa organiza a configuração e a coordenação da cadeia da soja em suas atividades?

2.3. Quais as relações da empresa com os produtores rurais e produtores de insumos e agrícolas, na cadeia soja?

3 Internacionalização e Operações Internacionais

3.1 Como ocorre o processo de internacionalização da empresa no Brasil (histórico e se atualmente persistem as mesmas estratégias)?

3.2 Quais os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar operações no Brasil no segmento do agronegócio?

3.3 Em que países existem subsidiárias, que atuam no segmento da soja? Além do Brasil.

3.4 As estratégias de internacionalização utiliza-se no modelo de dispersão multidoméstica ou global de suas operações?

Segundo Shi e Gregory, 1998: Estratégia Multidoméstica – Estratégias formadas por plantas autônomas e adaptadas ao mercado local. A coordenação entre a rede de plantas é fraca, sendo estas interdependentes. **Estratégias Multiglobais ou Globais** – Estratégias caracterizadas pela integração e coordenação das plantas em rede. Desenvolve-se um sistema de interdependência entre as plantas. Segundo Yip 1989:

<i>Dimensão</i>	<i>Estratégia Multidoméstica</i>	<i>Estratégia Global</i>
Participação no mercado	Nenhum modelo em particular	Significativa parcela dos principais mercados
Produto	Adaptado para cada país	Padrão mundial
Localização das atividades que agregam valor	Todas as atividades presentes no país onde está atuando	Concentrada – uma atividade localizada em cada país diferente
Marketing	Local	Mundial
Ação Competitiva	Local	Integrada com os outros países

3.5 Quais as principais barreiras enfrentadas no processo de internacionalização no Brasil?

4 Configuração (localização de plantas no exterior)

4.1 Quais os fatores que mais influenciaram na escolha dos países onde foram instaladas as operações internacionais da empresa?

4.2 Quais atividades são desenvolvidas nas plantas de processamento de soja (dentro da cadeia de valor de operações da empresa)? Existe padrão de processos entre as plantas? Caso haja diferenças, quais as principais? (áreas específicas: P&D, compras, produção, distribuição e comercialização).

4.3 Quais as principais vantagens estratégicas que as unidades internacionais proporcionam para a empresa que gerem vantagens competitivas ao mercado e em relação a concorrentes?

4.4 Para estratégia de expansão internacional, quais as principais utilizadas pela empresa: fusões, aquisições, IED, Greenfield (livre por oportunidade) ou outras (citar).

5 Coordenação da cadeia

5.1 Qual o grau de autonomia das atividades nas plantas internacionais da empresa?

5.2 As unidades possuem autonomia e ou departamentos independentes ou interdependentes quanto: P&D, compras, produção, distribuição? Existe centralização em relação ao Brasil, que seja diferenciada de outras unidades mundiais?

5.3 Como ocorre o fluxo de informações entre as unidades internacionais e a matriz da empresa? As subsidiárias têm participação no PE da empresa?

5.4 Quais fatores influenciam a empresa a adotar formas de coordenação?

5.5 Como a empresa gerencia o conhecimento adquirido nas diferentes subsidiárias (em relação aos produtos, processo, mercados e tecnologias)?

6 Operações internacionais

6.1 Quais são as principais influências das estratégias de internacionalização da empresa sobre as operações internacionais em subsidiárias?

6.2 Para Steven Wheelwright (1984), as categorias de decisões estratégicas de operações são:

6.2.1 Capacidade, que corresponde à quantidade, tempo e tipo de instalações;

6.2.2 Facilidades, tamanho, localização e foco da planta;

6.2.3 Tecnologia, abrangendo equipamentos, conectividade e automação;

6.2.4 Integração vertical, sendo direção, equilíbrio e extensão da integração;

6.2.5 Força de trabalho, envolvendo níveis de habilidade, pagamentos e segurança;

6.2.6 Qualidade, quanto à prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção;

6.2.7 Planejamento de produção, em controle de materiais, centralização e regras de decisão.

7 Outro comentário sobre a empresa e seu mercado de atuação no segmento do agronegócio que julgar interessante.

**APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA PRODUTOR RURAL – AGENTE
PRIMÁRIO DA CADEIA DA SOJA**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CAMPUS SÃO LEOPOLDO (RS)
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALUNO: Ronald Tavares Pires da Silva – ronaldolha@hotmail.com (66) 99880977

Professora Orientadora: Dr^a Luciana Marques Vieira

QUESTIONÁRIO III

1. Nome: idade; naturalidade; cargo; quanto tempo na empresa; quanto tempo atua com agronegócio?
2. Propriedade – localização e tamanho
3. Quais as principais atividades exercidas no agronegócio pela empresa
4. Na cadeia da soja entre insumos, sementes, adubos, defensivos e outros onde e como são adquiridos?
5. Existem empresas que são fornecedores desses produtos? Quais? Qual o critério de escolha do fornecedor: entre preço, capacidade de entrega (volume), qualidade de produtos, frete, assistência técnica outra citar?
5. Existem empresas (agentes) que interferem na aquisição desses insumos? Comentar?
6. As grandes multinacionais como Cargill, Bunge, ADM, A Maggi, Louis Dreyfus, outras, são vistas de que maneira na comercialização de produtos?
7. Quais as estratégias para decisão de comercialização?
8. Que meios utiliza para buscar atualização sobre os mercados de grãos?
9. O processo de colheita da soja como pode ser resumido. Citar etapas e estratégias usadas?
10. Conhece redes de empresas que façam parte de cadeias de valor da soja no MT, Brasil ou mundo?
11. Quais as maiores vantagens competitivas de comercializar grãos no MT e Brasil?
12. Quais as maiores dificuldades em termos de vantagens competitivas na comercialização de grão no MT e Brasil?
13. Quais as influenciam sobre comercialização internacional de grãos de países estrangeiros?

14. Qual a maior barreira (s) de mercado em termos de mercados mundiais para comercializar grãos?
15. Como você percebe o futuro da comercialização de grãos para o MT, Brasil e mundo?
16. Como são planejadas as estratégias de comercialização de grãos, feita com base em indicadores do mercado; base no produto; base nas capacidades de produção; base em preço ou ambas? E qual periodicidade deste planejamento?
17. Faça outros comentários sobre o segmento da soja no MT, Brasil e mundo, que julgue interessante em sua percepção em relação aos mercados mundiais?