

ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO: um estudo de múltiplos casos

BRUNA RÉGIA MARQUES DOS PASSOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

ALISSON EDUARDO MAEHLER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

MARIA ISABEL RODRIGUES ROSINHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

PEDRO DE ALMEIDA DA CRUZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

ELAINE GARCIA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO: Um estudo de múltiplos casos

1. INTRODUÇÃO

Se em um passado não muito distante, o mercado externo era visto como uma alternativa para o excedente de produção, no momento presente ele ocupa posição importante no faturamento das empresas.

De acordo com o Relatório 2015 (CNI, 2015) “o movimento de internacionalização produtiva das empresas brasileiras é recente e ainda muito limitado, no que se refere ao número de empresas envolvidas.” O relatório aponta ainda que entre os brasileiros que investiram no exterior em 2014, 1,3% estava ligado a atividades agrícolas e pecuárias.

Estudos realizados pela Fundação Dom Cabral em 2017 (FDC, 2018) apontam que a América do Norte e América Latina concentram a maioria das empresas brasileiras no exterior, e que a maior parte das empresas brasileiras iniciou sua internacionalização com a abertura de subsidiárias ou franquias em países cultural e geograficamente próximos ao Brasil, como é o caso da Argentina e Paraguai. A América do Norte também aparece como atrativa, e os Estados Unidos foi o país mais buscado.

O agronegócio se tornou pauta relevante em diferentes debates econômicos, devido a sua importância para o Produto Interno Bruto, para o superávit da balança comercial e para a economia brasileira como um todo. Durante mais de dez anos, o agronegócio foi responsável por cerca de mais de 20% do PIB.

Ademais a importância econômica do agronegócio, entender a internacionalização de empresas do mesmo justifica-se pelo recente processo de internacionalização dessas empresas e pela carência de pesquisas teóricas e empíricas que procurem investigar a internacionalização de empresas do agronegócio. Amatuci e Bernardes (2009) exploram a internacionalização de empresas automobilísticas e estudos como os de Rego *et. al* (2016) analisam o setor da construção civil.

O tema também é relevante para empresas, investidores, pesquisadores e demais partes interessadas no agronegócio, pois traz à luz a internacionalização de empresas brasileiras no mercado externo e de empresas estrangeiras no mercado brasileiro. As informações obtidas através dessa pesquisa, podem servir para expandir o conhecimento sobre internacionalização do agronegócio, auxiliar gestores a desenvolverem a internacionalização em suas organizações e instigar a formulação de estratégias, bem como estimular outros estudos sobre o tema.

Tais constatações conduzem à formulação do problema de pesquisa: como ocorre a internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio ao exterior e, no sentido inverso, como empresas internacionais passaram a atuar no setor agrícola brasileiro nos últimos anos? Dessa forma, o objetivo desse artigo é analisar como ocorre a internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio ao exterior e, no sentido inverso, como empresas internacionais passaram a atuar no setor agrícola brasileiro nos últimos anos.

O presente trabalho está organizado em introdução, referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Agronegócio Brasileiro

O Brasil apresenta cenário favorável ao desenvolvimento do agronegócio, devido à grande disponibilidade de hectares cultiváveis, tecnologia, mão de obra qualificada, competitividade na produção dentro da porteira da fazenda e capacidade de produção de bioenergia. (SCOLARI, 2006). Esses fatores podem ajudar a explicar o sucesso do setor, a considerável participação no Produto Interno Bruto e sua contribuição para o superávit da balança comercial.

Para Novaes *et al.* (2010, p. 2):

[...] o agronegócio é caracterizado como uma das principais atividades econômicas do Brasil e nos últimos anos tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos [...].

O agronegócio tem importante participação no produto interno bruto nacional, de 2007 a 2018 sua participação oscilou de 22,7% para 21,1 % do PIB nacional (CEPEA, 2019). Os dados mostram que em mais de uma década o segmento foi responsável por cerca de um quinto da soma de tudo que se produz no País.

Ainda de acordo com dados divulgados pelo CEPEA (2019), o setor foi responsável por 19,82% da população ocupada no Brasil no ano de 2018, o que corresponde a 18,20 milhões de pessoas exercendo atividades relacionadas ao setor primário.

Esses números podem ser ainda maiores, se considerado o que coloca Vieira Filho (2014), a respeito da atividade agrícola compreender mais que as atividades anteriores e posteriores à fazenda, envolvendo também pesquisa, ciência e tecnologia.

Assim, a fazenda pode antever possíveis inovações para o mercado, propiciando e fomentando a troca de conhecimentos entre os diferentes elos da cadeia (VIEIRA FILHO, 2014). Sugerindo a existência de redes interorganizacionais de compartilhamento do conhecimento como caracteriza Nonaka e Takeuchi (2008) e Choo (2003).

Contudo apesar da expressividade, o agronegócio tem limitações e desafios, como a captação de recursos para investimentos em tecnologia e inovação através da iniciativa privada, além de carecer de maior apoio governamental para as áreas de pesquisa e desenvolvimento (SANTOS e ARAÚJO, 2017).

2.2 Estratégias de Internacionalização

A internacionalização de empresas é uma realidade crescente, devido à aspectos como saturação dos mercados domésticos, aumento da competitividade, atingimento de mercados estrangeiros e crescimento das margens. Assim surgiram pressões para que as empresas obtivessem novas vantagens competitivas, seja por meio de investimento direto no exterior com fusões, aquisições, implantações ou através do comércio internacional, via exportações (MARIOTTI *et al.*, 2018).

De acordo com Porter (1993) a adoção de uma estratégia internacional de atuação, requer o alcance de vantagem competitiva por meio da configuração e coordenação global. A configuração diz respeito ao ganho de vantagem competitiva relacionado a localização das atividades, que podem ser concentradas ou dispersas e a coordenação, que está ligada a maneira como as atividades da empresa, em diferentes países, se relacionam e são coordenadas entre si.

A concentração de atividades em um país e a exportação de produtos para mercados estrangeiros, pode gerar vantagem competitiva no que se refere a melhor coordenação, por exemplo. Já a dispersão das atividades, está relacionada ao investimento direto no exterior, na obtenção de vantagens competitivas ou ainda, na superação de desvantagens do país sede. Levando se em consideração altos custos de logística e grau de risco associado a concentração das atividades em um mesmo local, a dispersão pode ser particularmente interessante para algumas empresas (PORTER, 1993).

Dentre as vantagens que se pode mencionar sobre esse tipo de estratégia, estão a acumulação de conhecimentos, a *expertise* adquirida em países estrangeiros, economias de escala e resposta rápida a mudanças. No entanto, apesar das inúmeras vantagens, aspectos como diferenças culturais e linguísticas, elevado grau de trocas de informações confiáveis, convergência de interesses entre subsidiárias e matriz são desafios para que a estratégia de coordenação global seja exitosa. Encontrando-se na prática, com mais frequência, relações competitivas das subsidiárias entre si e com a matriz, do que relacionamentos de cooperação (PORTER, 1993).

No que se refere ao escopo de atuação das empresas, de um lado tem-se a multidoméstica e de outro as empresas globais. Na multidoméstica, a competição é independente, assim as vantagens competitivas estão restritas em cada país que competem, isto é, as vantagens obtidas em um país, não tem influência em suas atividades em outro país. Por outro lado, no caso das globais, a posição em um mercado interfere fortemente em sua posição em outros e vice-versa, assim as vantagens competitivas dessas empresas podem ser recombinadas com as vantagens obtidas pela atuação em outros países, podendo ocorrer em qualquer parte de sua rede global (BERNARDES e FENSTERSEIFER, 2004).

Uma necessidade das organizações é manter ou recombinar a vantagem competitiva, de forma que ela possa ser sustentável. Kretzer e Menezes (2006) consideram, que na visão baseada em recursos, as formas pelas quais os recursos originam a vantagem competitiva, são agregados em vantagem competitiva posicional e vantagem competitiva sustentável. A primeira está relacionada a barreiras de imitação dos recursos, por outras empresas. A segunda diz respeito aos aspectos únicos e complexos próprios a empresa, que fazem com que os recursos possam ser retidos, tornando a imitação pelos concorrentes difícil.

Os recursos baseados na propriedade, como a tecnologia por exemplo, são facilmente imitáveis e dependentes de restrições legais como a patente, e ainda assim podem ser copiados por meio de reengenharia. Contudo, ativos baseados no conhecimento como o *know-how*, são dificilmente copiáveis e transferíveis devido a sua natureza, sendo também importantes, para a criação e manutenção vantagens competitivas (CARVALHO, PRÉVOT e MACHADO, 2014).

Ao considerar-se os estudos de Nonaka e Takeuchi (2008), com relação a transferência do conhecimento, pondera-se que tais recursos são especialmente difíceis de ser transferidos, pelo fato dos indivíduos, e neste caso empresas, não compartilharem necessariamente, a mesma cultura, língua ou espaço, seja ele físico ou virtual.

2.3 Inovação

A inovação é essencial para a manutenção da competitividade e crescimento do País. Na concepção de Dornellas (2013) a inovação é a construção de algo novo ou o aperfeiçoamento de respostas a problemas já conhecidos, ele ainda relaciona à figura do empreendedor, para que ocorra.

Trott (2012) por sua vez, vê a inovação como um processo contínuo, e não como um evento único. Freitas Filho (2013) além de corroborar os autores anteriores, incorpora elementos comportamentais, ao afirmar que a inovação está relacionada a competência dos indivíduos para utilizar sua criatividade, conhecimentos e habilidades.

Assim a reconfiguração de conhecimentos e tecnologias, que culminam em um novo produto ou processo, também é considerada uma inovação. Um exemplo que merece ser citado, é o etanol produzido a partir de cana-de-açúcar, do qual o Brasil é um grande produtor. Tidd e Bessant (2015) atribuem a inovação a soma de diferentes conhecimentos. Silva *et al.* (2018) destacam que:

A relação entre conhecimento e inovação é direta e proporcional: quanto mais conhecimento houver, mais inovações surgirão. Logo, o conhecimento vem sendo visto como um recurso essencial às organizações, pois já não basta possuir dados (registros isolados), tampouco informações (dados com algum tratamento), pois é o conhecimento - e as suas diferentes formas de manifestação, que envolvem à informação aplicada em busca de um determinado objetivo - que gerará a base para a inovação. (Silva *et al.*, 2018, p.17)

Quanto ao tipo, as inovações podem ser agrupadas em quatro, são elas: de produto, de processo, organizacionais e de marketing. O primeiro tipo é caracterizado por bens e serviços completamente novos ou melhorias significativas em produtos existentes; o segundo pressupõe aperfeiçoamento do arranjo de produção e distribuição; o terceiro é representado pela utilização de novas práticas organizacionais e por fim o quarto tipo, a inovação de marketing, a qual é expressa através do emprego de métodos novos de marketing (MANUAL DE OSLO, 1997).

É possível também classificar as inovações em relação ao seu grau de novidade, sendo categorizadas como radical, incremental e disruptivas. Tidd e Bessant (2015) classificam como incremental as mudanças de baixo grau de novidade que visam o aprimoramento de produtos ou serviços existentes. Essas inovações são contínuas, requerem menores investimentos e esforços do que a inovação radical e geralmente ocorre com maior frequência dentro das organizações. Por outro lado, a inovação radical objetiva a criação de um produto ou serviço totalmente inédito e ocasional, envolve altos investimentos e incertezas.

Silva *et al.* (2018) menciona que frequentemente, a inovação incremental é confundida com a inovação disruptiva, mas ela destaca que a segunda, transforma modelos de negócios, adiciona novos valores, cria ou extingue mercados, é fortemente marcada pela inovação não esperada em produtos, serviços ou processos.

Apesar de sua reconhecida importância, a inovação tem como fatores formadores de barreiras, financiamento inadequado, medo exacerbado de riscos, isolamento organizacional/ setorial, cobrança em relação a prazos e controle incorreto (FREITAS FILHO, 2013). Adiciona-se aos fatores já mencionados, aspectos como falta de demanda, custos elevados, escassez de mão de obra qualificada, regramento legal e tributário (OCDE, 2005).

A inovação nas empresas pode ser estimulada por consumidores, novas regulamentações governamentais, crises, observação da prática de outros players,

projeção de cenários, necessidades específicas da empresa ou do setor (TIDD e BESSANT, 2015)

As relações entre empresas, fornecedores, centros de pesquisa e consumidores dentro da cadeia produtiva, são condições para a criação da inovação, pois faz o conhecimento fluir e combinar-se a outros. Dentre os motivos participar de uma rede estão: a diminuição de riscos, custos e incertezas, aprendizado em conjunto e eficiência coletiva (TIDD e BESSANT, 2015).

2.4 Gestão do Conhecimento

O conhecimento pode ser fator determinante para o ganho de competitividade de uma empresa, setor ou até mesmo de um País. Nesse sentido Davenport e Prusak (p. 6, 2003) apresentam o seguinte entendimento sobre o conhecimento:

[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações [...] ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Já Nonaka e Takeuchi (2008) o decompõe em dois, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro pode ser simbolizado por palavras, números ou sons, e dispersado através de dados, recursos visuais, fórmulas científicas ou gravações; é formal, sistemático e pode ser rapidamente transmitido. O segundo é subjetivo, físico e engloba os *insights*, os palpites e intuições, tem relação com as experiências pessoais do indivíduo, é complexo de explicar e visualizar, de complicado compartilhamento e formalização.

Davenport e Prusak (2003) sugerem que o conhecimento pode proporcionar vantagem sustentável e de difícil assimilação. Choo (2003, p.17) corrobora ao dizer que “A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza.” Deste modo, torna-se imperativo buscar formas de gerir o conhecimento e potencializar a obtenção de vantagens competitivas.

Existem abordagens distintas para a gestão do conhecimento como as propostas por Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (2008) e Choo (2003), mas independentemente do modelo, os autores convergem sobre a importância de investimentos em tecnologia, construção de espaços propícios para o compartilhamento do conhecimento e a relevância das pessoas para o seu processo de criação e gestão.

O conhecimento pode ser transferido entre indivíduos e organizações, e é possível encontrar diferentes propostas de *frameworks* para isso. Além do compartilhamento e geração do conhecimento entre indivíduos de uma mesma organização, há o compartilhamento entre sujeitos de diferentes organizações, formando a chamada rede do conhecimento, como exemplo, pode-se citar o Vale do Silício.

As redes colaborativas são figuras centrais para dispersão do conhecimento, os quais repercutirão em inovações (SILVA *et al.* 2018). Sua composição pode se dar devido a fatores como proximidade geográfica, laços pessoais, formação educacional comum entre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

As redes interorganizacionais de compartilhamento do conhecimento podem ter como membros: fornecedores, governos, universidades, entidades sem fins lucrativos, órgãos voltados a pesquisa.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo com os autores utilizados para a abordagem de cada tema.

Autores / Fontes	Tema
Scolari (2006); Novaes <i>et.al</i> (2010); CEPEA (2019); Vieira Filho (2014); Santos e Araújo (2017).	Agronegócio
Mariotti <i>et.al</i> (2018); Porter (1993); Bernardes e Fernsterseifer (2004); Kretzer e Menezes (2006); Carvalho, Prévot e Machado (2014).	Estratégias de Internacionalização
Dornellas (2013); Trott (2012); Freitas Filho (2013); Tidd e Bessant (2015); Silva <i>et al</i> (2018); Manual de Oslo (1997); OCDE (2005).	Inovação
Davenport e Prusak (2003); Nonaka e Takeuchi (2008); Choo (2003); Pérez-Montoro Gutiérrez (2008); Silva <i>et al.</i> (2018).	Conhecimento

QUADRO 01 – Resumo dos autores por tema.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seção seguinte apresenta a metodologia

3. METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a natureza, a classificação e métodos que foram utilizados para a realização da pesquisa, além do instrumento de coleta de dados, cenário e indivíduos participantes da investigação.

3.1 Procedimentos

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa e classifica-se como estudo de caso (casos múltiplos), que de acordo com Gil (2008, p.57-8) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Yin (2010) define o estudo de caso como uma investigação empírica que busca entender acontecimentos atuais em um contexto realista, principalmente quando o divisor entre o fenômeno e o contexto não está definido claramente, e complementa ao dizer que essa estratégia de pesquisa, pode ser utilizada para estudos organizacionais e gerenciais, administração empresarial, ciência administrativa e outros.

A aplicação de estudos de casos múltiplos vem crescendo, especialmente impulsionado pelas ciências sociais, nas áreas de administração, economia e psicologia. Em relação a quantidade de casos a ser estudada, Eisenhardt (1989) recomenda a seleção de quatro a dez casos, pois com menos há dificuldade para criar teorias e com mais casos a complexidade aumenta, tornando complexa a geração de teorias, devido ao grande número de dados e recursos necessários.

Primeiramente procedeu-se a observação, posteriormente a elaboração do problema de pesquisa, a coleta de dados em livros, artigos, sites governamentais. Em seguida realizaram-se as entrevistas e foi feita a análise dos dados, a discussão dos resultados e por fim foram elaboradas as conclusões.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A entrevista é uma das formas de coleta de dados mais usadas nas ciências sociais, pois é uma interação social em forma de diálogo, que busca adquirir dados relevantes para uma investigação (GIL, 2008). YIN (2010) por sua vez, a menciona como uma significativa fonte de informações para o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica tem como benefício a possibilidade de uma investigação mais ampla, com abrangência de vários fenômenos. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém diferencia-se em relação às fontes, uma vez que a primeira é substancialmente fundamentada na contribuição de autores e a segunda consiste em dados ainda não tratados, como aqueles que são disponibilizados por órgãos governamentais, associações e relatórios de pesquisas, boletins informativos (GIL, 2002).

O presente estudo de caso analisa como ocorre a internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio ao exterior e, no sentido inverso, como empresas internacionais passaram a atuar no setor agrícola brasileiro nos últimos anos. Buscou-se entender como se dá a estratégia internacional, a gestão do conhecimento e a geração de inovações.

Desta forma optou-se por realizar entrevistas com roteiro semiestruturado, pesquisa bibliográfica e documental como formas de triangulação de dados. O instrumento buscou investigar a estratégia internacional e a transferência de conhecimento; a dimensão organizacional e a transferência de conhecimento e a dimensão tecnológica e a transferência de conhecimento.

A pesquisa documental ocorreu por meio da consulta em sites do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Centro de Pesquisas Econômicas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (CEPEA) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI). As consultas, aos referidos sítios, se deram na primeira quinzena de outubro de 2019.

Flick (2013) observa que a pesquisa qualitativa não tem a preocupação de garantir a representatividade por amostragem aleatória, e por isso os participantes são escolhidos intencionalmente. Assim decidiu-se por entrevistar 07 colaboradores em cargos de gerência de 04 empresas ligadas ao agronegócio, das quais 02 são brasileiras e 02 são estrangeiras que atuam no mercado brasileiro.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a acessibilidade e sua relevância para o tema do estudo. As entrevistas foram realizadas em fins de 2018, como parte do projeto de pesquisa intitulado: A internacionalização de empresas do agronegócio brasileiras no mundo e internacionais no Brasil: estratégias, conhecimento e geração de inovações.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para a análise dos dados, em fase posterior à transcrição das entrevistas, foi aplicada a técnica de análise interpretativista. Para Gil (1991, p.70) ao utilizar-se essa técnica, aspira-se que a “interpretação se faça a partir da ligação dos dados com conhecimentos significativos, originados de pesquisas empíricas ou de teorias comprovadas”.

Severino (2007), no entanto, atenta, para a necessidade de cuidado em relação, aos riscos de interferência da subjetividade do pesquisador. Optou-se pela análise interpretativista, por entender que seria a mais adequada aos dados coletados e ao atingimento dos objetivos propostos.

A seção que se segue aborda a análise das quatro empresas e promove a discussão dos achados alinhados aos pensamentos dos autores pesquisados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentada a análise e discussão dos dados. Primeiramente expõem-se a caracterização das empresas participantes da pesquisa, na sequência realiza-se a análise das respostas com relação a estratégia internacional e a transferência de conhecimento; a dimensão organizacional e a transferência de conhecimento e a dimensão tecnológica e a transferência de conhecimento.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

As empresas participantes da pesquisa foram escolhidas de acordo com a relevância para o tema da pesquisa, ou seja, precisavam estar inseridas no ambiente do agronegócio e manter relações comerciais com outros países. Participaram da pesquisa quatro empresas, sendo duas delas brasileiras que mantinham relações comerciais com o mercado externo; uma empresa norueguesa com subsidiárias no Brasil e em diversas outras partes do mundo, e uma empresa Argentina que atua em países da América Latina, na África do Sul e recentemente nos Estados Unidos.

Para manter o sigilo e a privacidade das empresas pesquisadas, convencionou-se chama-las de empresa A, empresa B, empresa C e empresa D e os entrevistados de E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7.

A figura 1 a seguir indica o setor e demonstra a atuação em anos das empresas nos mercados externos e internos. Para as empresas brasileiras, o Brasil é considerado mercado interno e os demais países considerados mercados externos, já para as empresas estrangeiras considera-se o mercado brasileiro como mercado externo e o mercado do país de origem como interno. A figura 2 mostra os países de atuação das empresas pesquisadas.

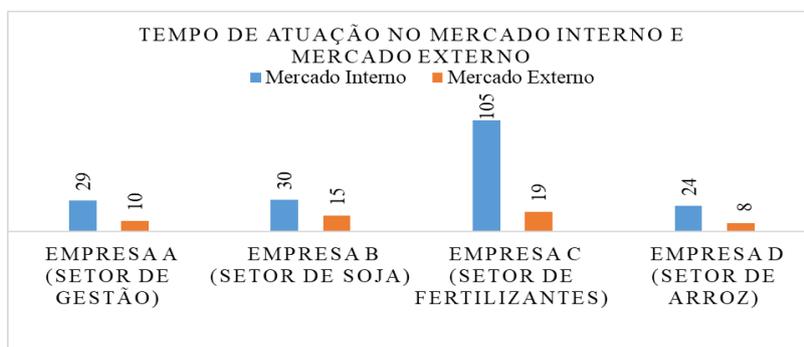


Figura 1 – Gráfico indicativo do tempo de atuação em anos no mercado interno e externo
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na figura 1 percebe-se que a empresa C possui expressivo tempo de atuação em relação as demais. Já as empresas B e C possuem tempos mais similares e a empresa D é a que esta atuando no mercado externo há menos tempo. As empresas brasileiras A e D possuem maior tempo de atuação no mercado brasileiro e as empresas estrangeiras B e C possuem menor tempo de atuação no país, mas possuem maior tempo total de atuação.

A figura 2 mostra os países de atuação das empresas pesquisadas. Ao observar pode-se perceber que os Estados Unidos e Uruguai são os países que apresentam a maior concentração das empresas pesquisadas.

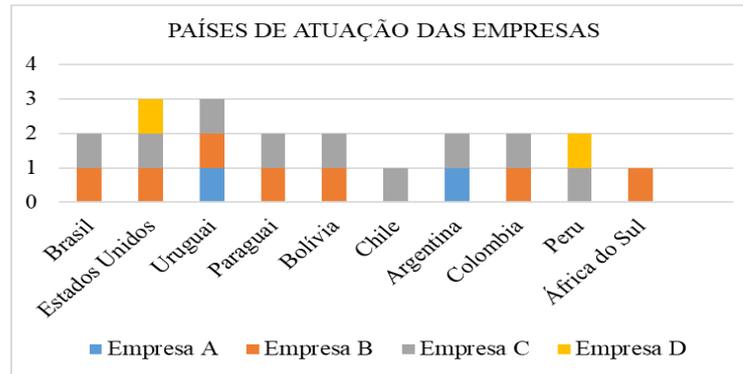


Figura 2 - Gráfico indicativo dos países de atuação das empresas.
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018

4.2 Estratégia internacional e a transferência de conhecimento

Para atuar no Brasil, o entrevistado E1 da empresa A, disse que a empresa enfrentou a burocracia, e para atuar no exterior o maior desafio foi a prestação de serviços direto ao produtor. Por outro lado, o entrevistado E4 da empresa B menciona como desafios o conhecimento de mercado, potencial de atuação, parcerias com empresas locais para conhecimento de leis e desenvolvimento de mercado.

De acordo com o entrevistado E5 da empresa C, para atuar no país foi necessário adquirir empresas que já atuavam no mercado brasileiro e, desde então, outras aquisições vêm sendo feitas, afim de aumentar a participação. Em entrevista, o entrevistado E7 da empresa D informou que a entrada no mercado externo se deu através de representação comercial.

As declarações dos entrevistados, mostram que as empresas brasileiras A e D utilizam a estratégia de configuração através da concentração, o que faz com elas obtenham vantagens com relação a economias de escala e melhor coordenação. As estrangeiras B e C utilizam um mix entre a estratégia de configuração através da dispersão e da estratégia de coordenação global, o que faz com que elas possam se apropriar de vantagens de localização e de vantagens de coordenação, acumulando o conhecimento e *expertise* obtidos em países estrangeiros onde atuam. Assim como sugerem as proposições de Porter (1993), a respeito das estratégias de configuração e coordenação global.

Quanto aos países em que atuam, o entrevistado E1, informou que a empresa A, atua no Brasil, país no qual fica sua sede, na Argentina e Uruguai, já a empresa B, atua na Argentina, onde tem sua sede, além de Brasil, Paraguai, Bolívia, Estados Unidos, África do Sul e Uruguai.

A empresa C, tem sua sede na Noruega, e atua em 159 países entre os quais Brasil, Uruguai, Argentina, Bolívia, Paraguai e Estados Unidos e em países como Chile e Colômbia. A empresa D, informou que a sede da empresa fica no Brasil e a empresa exporta para Cabo Verde, Peru e Estados Unidos.

As empresas estrangeiras B e C escolheram atuar no Brasil devido ao potencial de mercado e de crescimento. O entrevistado E3 da empresa B diz que além desses fatores “Foi considerada a similaridade com o país sede, neste caso a Argentina, a grande liberação de novas biotecnologias e a carência do país com relação à tecnologia, que em sua maior parte era desenvolvida por empresas estatais, como a Embrapa”.

Para o entrevistado E5 da empresa C, a atuação da empresa no Brasil é estratégica, ele diz que “ nitidamente foi escolhido por ser o celeiro do mundo, hoje estamos entre os maiores produtores de fruta e o segundo maior produtor de soja, segundo/terceiro produtor de milho, então o Brasil tem uma participação muito forte em produção de alimentos.”

As palavras dos entrevistados E3 e E5 das empresas B e C, confirmam a visão de Novaes et.al (2010) de que o agronegócio tem auxiliado o crescimento da economia brasileira e de Scolari (2006) o qual vê no Brasil fatores benéficos ao desenvolvimento do agronegócio.

Em relação à estratégia de atuação internacional, os entrevistados E1 e E7 das empresas A e D informaram que está mais ligada a adaptações para cada país. Por outro lado, os entrevistados E3 e E6 das empresas B e C, informaram que a empresa utiliza como estratégia um mix entre a integração global e as adaptações para cada país.

Ao serem questionados sobre a existência de troca de conhecimento entre matriz e subsidiárias e a relação da existência da integração global para a ampliação do conhecimento, os entrevistados das empresas A e D não puderam responder pois as empresas não possuem subsidiárias.

Em entrevista à empresa B, o entrevistado E4 afirmou que há muita interação em todas as áreas, mas principalmente nas áreas de pesquisa, desenvolvimento e administrativo. Para ele “[...] existe interação e ela contribui para potencializar o conhecimento, através de experiências aprendidas.”

No caso da empresa C, o entrevistado E5 também expõe ter intensa troca de conhecimentos. As exposições dos entrevistados E4 e E5 das empresas B e C, reforçam a percepção da existência, de uma estratégia de internacionalização baseada na aquisição de vantagens competitivas, através da coordenação global das atividades dessas empresas e do ganho de vantagens competitivas por meio da acumulação de conhecimentos.

Empresa Categoria	A	B	C	D
Nacionalidade	Brasileira	Argentina	Norueguesa	Brasileira
Etapas para atuar no Brasil ou outros países	Burocracia. Prestação de serviços direto ao cliente	Conhecimento de mercado, potencial de atuação, parcerias com empresas locais, conhecimento de leis e desenvolvimento de mercado	Aquisição de empresas que já atuavam no mercado nacional	Exportação através de representante comercial
Países onde atuam	Argentina e Uruguai	Brasil, Paraguai, Bolívia, Estados Unidos, África do Sul e no Uruguai	159 países, entre eles Brasil, Uruguai, Argentina, Bolívia, Paraguai, Estados Unidos, Chile e Colômbia	Cabo Verde, Peru e Estados Unidos
País sede	Brasil	Argentina	Noruega	Brasil
Estratégia	Estratégia de concentração	Estratégia de dispersão/ coordenação	Estratégia de dispersão/ coordenação	Estratégia de concentração
Motivos para a escolha do Brasil	Nacionalidade	Potencial de mercado, crescimento, similaridade com país sede, liberação de novas biotecnologias, carência tecnológica do país	Estratégica, pelo potencial	Não respondeu
Transferência de conhecimento entre subsidiárias	Não possui subsidiárias	Intensa interação. Principalmente áreas de pesquisa, desenvolvimento e administrativo	Intensa interação. Principalmente área de pesquisa	Não possui subsidiárias
Grau/ tipo de inovação	Incremental/ inovação de processo, organizacional e produto	Incremental/ inovação de processo, organizacional e produto	Incremental/ inovação de processo, organizacional e produto	Incremental/ inovações de processo, organizacionais e de marketing
Estímulos para inovação	Demanda	Demanda	Demanda, aumento de lucros	Concorrentes
Barreiras a inovação	Falta de investimentos, treinamentos e conhecimento de mercado	Falta de proteção a inovações, falta de investimentos	Pessoas, burocracia, impostos	Falta de fiscalização e investimentos

QUADRO 02 – Entrevista parte I

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Dimensão organizacional e a transferência de conhecimento

No que se refere ao grau de inovação empregado pelas empresas, em seus produtos e processos, as quatro empresas pesquisadas informaram que buscam a melhoria contínua, caracterizando inovações incrementais, as quais possuem baixo grau de novidade e objetivam a melhoria de produtos existentes, assim como mencionada por Tidd e Bessant (2015).

As empresas A, B, e C afirmam que procuram melhorar seus processos de produção e/ou prestação de serviços e também lançar novos produtos ao mercado, o que aponta para a inovação de processo, organizacional e de produto conforme define o Manual de Oslo (1997).

Por outro lado, a entrevista com o E7 da empresa D evidenciou a busca pela inovação através da aquisição de maquinários mais novos, embalagens diferenciadas para produtos e utilização de redes sociais para marketing de seus produtos, demonstrando que seu processo de inovação está concentrado de acordo com o Manual de Oslo (1997), em inovações de processo, organizacionais e de marketing.

Os entrevistados E1 e E4 das empresas A e B disseram na entrevista que a criação de novos produtos, está ligada à observação da demanda, já o entrevistado E6 da empresa C, disse que é observada além da demanda, a oportunidade de atendê-la e a possibilidade de maximizar seus lucros; a empresa D, informou que observa as práticas utilizadas pelos concorrentes no mercado. Tais declarações evidenciam a existência de estímulos a inovação, assim como mencionados por Tidd e Bessant (2015).

As empresas B e C possuem setor de pesquisa e desenvolvimento dedicado, atuando em parceria com universidades e centros de pesquisa. O que demonstra que essas empresas fazem parte de redes de inovação, e estão mais propícias ao desenvolvimento delas. Isto segue a linha de raciocínio de Tidd e Bessant (2015), os quais consideram as redes uma condição para a criação da inovação.

Em relação à troca de conhecimentos entre matriz e subsidiárias, no processo de criação de conhecimento, o entrevistado E3 da empresa B informa que no início dos trabalhos no Brasil, havia maior dependência em relação à matriz na Argentina para desenvolvimento de novos produtos, mas que atualmente os processos locais estão mais estabelecidos e que isso diminui a dependência. Mas ainda assim, os entrevistados E2 da empresa B e E5 e E6 da empresa C concordam que o conhecimento produzido e acumulado na matriz ou em outras subsidiárias auxilia na criação de novos produtos e serviços, já as empresas A e D não possuem subsidiárias.

As exposições dos entrevistados E2, E5 e E6 das empresas B e C corroboram a visão de Silva *et.al* (2018), o qual considera que o acúmulo de conhecimentos favorece o surgimento de inovações.

O tempo de atuação no mercado internacional relacionado à inovação, é visto de forma positiva por todas as empresas. A empresa B faz parceria com outras empresas internacionais para adquirir experiências e trazer novos produtos para o Brasil, o entrevistado E5 da empresa C afirma que “A empresa está sempre em busca de parceiros internos e externos para apresentar soluções inovadoras para indústria e cumprir sua missão e visão.”

Na entrevista observou-se que as empresas estrangeiras B e C praticam a globalização da inovação para a exploração, pois elas obtêm vantagens competitivas através de capacidades inerentes em ambiente estrangeiro, conforme expõem Tidd e Bessant (2015). Já as empresas brasileiras A e D veem como positiva a relação entre sua

atuação internacional e a inovação, mas ficam à margem da globalização da inovação, pois não obtém vantagens da atuação internacional com relação à inovação.

No que se refere às barreiras e dificuldades para a geração de inovações na empresa, o entrevistado E1 da empresa A colocou como principal fator, a falta ou o pouco investimento destinado a treinamentos. Além disso, o fator investimentos foi mencionado pelos entrevistados E4 e E7 das empresas B e D respectivamente. Os entrevistados E2, E3, E4, E5, E6 e E7 das empresas B, C e D também citam como barreiras à inovação aspectos regulatórios, burocráticos e tributários. Os elementos mencionados pelos entrevistados, como barreiras para inovação, ratificam as afirmações de Freitas Filho (2013) e estão em conformidade com o que é apontado pela OCDE (2005).

4.4 Dimensão tecnológica e transferência de conhecimento.

Em relação a existência de tecnologias de informação e comunicação, disponíveis aos funcionários e executivos para que haja a transferência de conhecimento com a matriz e subsidiária, observou-se na entrevista que a empresa A utiliza software e sistema de gestão, o qual é utilizado por todos os funcionários, mas não possui subsidiária, são os colaboradores da empresa que se deslocam até os clientes no exterior.

As empresas B, C e D contam com softwares, e-mails, redes sociais, WhatsApp e armazenamento em nuvem como forma de comunicação e compartilhamento de informações de maneira rápida com a matriz, subsidiárias e clientes. Até a data da realização da pesquisa, apenas as empresas C e D faziam uso de intranet, e a empresa B estava desenvolvendo-a.

Percebe-se que ocorre transferência de conhecimento entre colaboradores, como é o caso da empresa A por não possuir subsidiárias, e também transferência de conhecimento das subsidiárias em si e das subsidiárias com a matriz, como demonstra as situações das empresas B e C. Além disso, a empresa D apesar de não possuir subsidiária, transfere conhecimento internamente com o representante comercial.

Em entrevista, as quatro empresas atribuíram elevado grau de importância, às tecnologias da informação e comunicação, na transferência de conhecimento com a matriz/subsidiária.

Quando perguntados sobre a empresa possuir uma boa base de conhecimento, isto é, *expertise* e experiência, que lhe permita obter vantagem competitiva no mercado, todos os entrevistados responderam de forma afirmativa. Para o entrevistado E1 da empresa A “Este período de mercado nos proporcionou *expertise* para atuar em diversos nichos do nosso mercado” e para o entrevistado E3 da empresa B “O conhecimento de mercado, a sólida base de informações e a agilidade para adequação são fatores que podem ser considerados como vantagens competitivas”.

As respostas obtidas nas entrevistas estão de acordo com a visão de Davenport e Prusak (2003) e Choo (2003) em relação ao conhecimento ser fonte de vantagem competitiva.

Observa-se que a empresa A realiza anualmente pesquisa de clima, avaliação de desempenho e levantamento de necessidades tecnológicas, as empresas B e C possuem atividades de pesquisa e desenvolvimento e a empresa D diz não ter atividades de pesquisa e desenvolvimento. As empresas A, B e C possuem relações formais com universidades, apenas a empresa D não mantém relações com universidades ou centros de pesquisa, apesar de desejar fazê-lo.

Com relação ao apresentado nas entrevistas, as empresas A, B e C, fazem parte do que Nonaka e Takeuchi (2008) chamam de redes interorganizacionais de compartilhamento do conhecimento. Ao possuírem relações com empresas, fornecedores e centros de pesquisa, as empresas criam o que Tidd e Bessant (2015), colocam como condicionante para inovação, que são as próprias relações mencionadas pelas empresas.

Desta forma percebe-se que as empresas A, B e C possuem estímulos à inovação e condicionantes para a realização da mesma. A empresa D por não estar inserida em redes enfrenta o isolamento setorial, que segundo Freitas Filho (2013), configura-se como barreira a inovação.

Empresa / Categoria	A	B	C	D
Tecnologia de Informação e Comunicação	Software e sistema de gestão	Softwares de gestão, e-mails, Instagram e Skype	Softwares de gestão, Intranet, e-mail, armazenamento em nuvem, Facebook, Whatsapp	Softwares de gestão, Intranet, e-mail, armazenamento em nuvem, Facebook, Whatsapp
Grau de importância das Tecnologias de Informação e Comunicação	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
Base de conhecimento que permita obter vantagens competitivas	Sim	Sim	Sim	Sim
Eventos internos/externos que estimulam novos aprendizados, capacidades e competências	Tecnologia, demanda de clientes, crises econômicas	Fóruns de discussão internos, análise de tendências, tecnologia, expansão de mercado	Crises econômicas e políticas	Crises
Pesquisa e Desenvolvimento	Pesquisa de clima, avaliação de desenvolvimento	Equipes de cientistas no Brasil e Argentina, parceria com órgãos de pesquisa	Equipes de cientistas fora do Brasil	Não possui
Relações com universidades, centros de pesquisa	Universidades e Associações de classe	Universidades e órgãos de pesquisa	Universidades e órgãos de pesquisa	Não possui

QUADRO 03 – Entrevista parte II

Fonte: Elaborado pelos autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho pretendeu-se analisar a relação existente entre a internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio ao exterior e a forma como empresas internacionais passaram a atuar no setor agrícola brasileiro nos últimos anos. Com base em tais técnicas de pesquisa buscou-se entender como ocorre a internacionalização de empresas do agronegócio, por meio dos quatro casos.

Percebe-se, grandes diferenças entre a internacionalização de empresas brasileiras e estrangeiras do agronegócio. Assim como apontado pela literatura, verificou-se que o processo de internacionalização das empresas brasileiras é mais recente, se comparado ao de empresas estrangeiras do mesmo ramo. Além disso, as estratégias de internacionalização adotadas entre os dois grupos de empresas diferem. De um lado, tem-se as empresas brasileiras que atuam baseadas na estratégia de localização e optam pela concentração de suas atividades e no oposto, tem-se as empresas estrangeiras que adotam um mix entre a estratégia de localização baseada na dispersão das atividades e a estratégia de coordenação global.

Desta forma, infere-se que as estratégias adotadas pelas empresas brasileiras lhes conferem principalmente vantagens advindas de economias de escala, entretanto as

empresas estrangeiras ao adotarem um mix entre as estratégias, usufruem tanto de vantagens competitivas advindas da dispersão das atividades, como as economias de escala; quanto de vantagens competitivas advindas da coordenação global, como o acúmulo de conhecimentos, a expertise e a resposta rápida a mudanças.

Nesse sentido, as empresas estrangeiras conseguem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, as quais são fruto do conhecimento e dessa forma são difíceis de imitar. A presente pesquisa, ilustra a importância da gestão do conhecimento como fonte de obtenção de vantagens competitivas para as empresas.

No que se refere à inovação incremental, considera-se que as empresas brasileiras se mostraram tão inovadoras quanto as empresas estrangeiras, no entanto as estrangeiras, são mais inovadoras quanto se trata de inovações radicais. Uma das possíveis explicações para isso, são as redes interorganizacionais nas quais as empresas estrangeiras estão inseridas outra explicação aceitável são os poucos contextos para a troca de conhecimentos, principalmente tácito, os quais poderiam vir a favorecer o surgimento de inovações.

As limitações encontradas na pesquisa, referem-se ao número de empresas pesquisadas além disso, em alguns casos os respondentes não responderam de forma completa ao serem questionados. Sugere-se como estudos futuros, a análise da internacionalização de empresas de países em desenvolvimento em face a internacionalização de empresas de países desenvolvidos, de modo a confrontar a teoria no que se refere a estratégia de concentração global ser mais comum em alguns países do que em outros.

Ademais aconselha-se estudar um número maior de empresas, geograficamente afastadas de forma que possíveis interferências ou tendências regionais sejam minimizadas.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M. & BERNARDES, R. C. **Revista P&D em Engenharia de Produção** v.07 n. 01, 2009, p. 20-36

BERNARDES, Ednilson Santos; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. *A Configuração Internacional da Atividade Produtiva: na Perspectiva de Estratégia de Produção*. São Paulo: EPUSP, 2004.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n3/a06v49n3.pdf>> Acesso em: 20 jun.2020.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **BOLETIM CEPEA DO MERCADO DE TRABALHO**. Piracicaba, v. 1, n.4, 2019

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Série índices de Exportação**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/serie-indices-de-exportacao-do-agronegocio.aspx>> Acesso em: 15 out.2019

Confederação Nacional da Indústria. Os investimentos brasileiros no exterior 2015: a governança internacional dos investimentos: acordos e regras aplicáveis aos investimentos / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2016.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários** desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro LTC 2013 1 recurso online ISBN 978-85-216-2516-2.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989. vol14. n.4. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/258557> > Acesso em 18 jul.2019.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2018.** Belo Horizonte: FDC, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação** teoria e prática para implantação. São Paulo Atlas 2013 1 recurso online ISBN 9788522480661.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2006.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. **Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>**, 1997.

MAPA. Agrostat - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>> Acesso em: 15 out.2019

MARIOTTI, Danilo Castanha et al. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras Institucionais. **Revista de**

Administração, Sociedade e Inovação, v. 4, n. 2, p. 112-126, 2018. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/178>> Acesso em: 20 jun. 2020

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, Amilton Luiz et. al. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro. In: **CONGRESSO SOBER**, Campo Grande, 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/839.pdf>> Acesso em 27 out.2019.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: FINEP.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Gijón: Trea, 2008.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RÊGO, B. F. S.; ROCHA DIB, L. A; BEMVINDO, B. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**; São Paulo Vol. 15, Ed. 3, 2016: p. 53-69

SANTOS, Pedro Vieira Souza; DE ARAÚJO, Maurílio Arruda. A importância da inovação aplicada ao agronegócio: uma revisão. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 31-47, 2017.

SCOLARI, Dante Daniel Giacomelli. Inovação tecnológica e desenvolvimento do agronegócio. **Revista de Política Agrícola**, v. 15, n. 4, p. 59-73, 2006.

SEVERINO, António Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**.23ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Fabiane Padilha da et al. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**.5ed. Tradução Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

TROTT, Paul J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. São Paulo: Bookman, 2012.

VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Políticas públicas de inovação no setor agropecuário: uma avaliação dos fundos setoriais. **Revista brasileira de inovação**, v. 13, n.1, p.109-132, 3 dez.2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.