

## ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

Rozali Araújo Santos<sup>i</sup>  
Katuscia de Fátima Schiemer Vargas<sup>ii</sup>  
Gilnei Luiz de Moura<sup>iii</sup>  
Italo Fernando Minello<sup>iv</sup>

### RESUMO

O agronegócio e o setor de máquinas agrícolas assim como a internacionalização de empresas são temas de interesse crescente. Assim a realização de um estudo de caso permitiu a análise dos movimentos de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos sob os aspectos de estratégia, modalidade de entrada e desafios de internacionalização. O estudo das teorias e o estudo de caso permitiram a visualização da aplicação das teorias na prática. A revisão de literatura explorou os temas internacionalização, estratégias de internacionalização, modalidades de entrada e desafios da internacionalização. Os dados do estudo, de caráter qualitativo e descritivo, foram obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas com o gerente de exportações e complementados por dados secundários publicados no *website* da empresa. As análises de conteúdo dos dados obtidos evidenciaram que a empresa está num nível primário de internacionalização, todavia apresenta direcionamento estratégico voltado para a internacionalização da empresa. O desenvolvimento do trabalho pode servir como discussão para o aprofundamento de teorias de internacionalização e também como referência para outras empresas do setor para o entendimento do processo.

**Palavras-chave:** Agronegócios. Estratégias de Internacionalização. Modos de Entrada.

<sup>i</sup> Universidade de Cruz Alta (CCSA); Mestre em Administração; Docente no Curso de Graduação na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ); rozaliaraujo@yahoo.com.br; Rod. Municipal Jacob Della Méa, Km 5,6, 98020-290 - Cruz Alta – RS.

<sup>ii</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestranda em Administração; kati\_schiemer@yahoo.com.br; Av. Roraima nº 1000; Cidade Universitária; CEP: 97105-900; Santa Maria - RS

<sup>iii</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA); Docente nos cursos de Graduação e Pós Graduação; Coordenador no Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública; gilnei@comnet.com.br; Rua Floriano Peixoto, 1184; Centro; 97015-372; Santa Maria - RS

<sup>iv</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA); Docente nos cursos de Graduação e Pós Graduação; Coordenador de Área; [italo.minello@uol.com.br](mailto:italo.minello@uol.com.br); gilnei@comnet.com.br; Rua Floriano Peixoto, 1184; Centro; 97015-372; Santa Maria - RS

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas é perceptível uma grande revolução do comércio internacional, como consequência direta as organizações procuram atuar sob novas formas, desenhos e estruturas, o que vem a contribuir tanto na formação de arenas de negócios diferenciados em relação ao passado, quanto no fortalecimento desse importante aspecto da globalização.

De modo análogo, nos últimos anos, também no *agribusiness* e nos negócios do setor primário da economia são sentidas e consideradas essas novas ordens e configurações, fundamentais tanto para a inserção em mercados internacionais quanto para a expansão de empresas desse setor. Configuram-se também como estratégias de diversificação e redução de riscos perante as oscilações do mercado interno, causadas essencialmente por “quebras de safra” e conseqüente descapitalização dos produtores rurais.

No Brasil o *agribusiness*, mais especificamente o setor de máquinas agrícolas, tem sido alvo de diversos estudos (PASQUAL e PEDROZO, 2007), uma vez que a competitividade, a abertura comercial e a intensificação do comércio entre países, têm representado grande importância para este setor. Diante deste momento propício à internacionalização das empresas brasileiras e acreditando na importância deste setor, o qual é um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, este artigo tem como propósito central descrever o processo de internacionalização de uma empresa gaúcha, que ao mesmo tempo pertence tanto ao setor de máquinas agrícolas, quanto ao setor de metal mecânica.

Especificamente procura-se mapear as formas de atuação no exterior adotadas por essa empresa, bem como os desafios e benefícios obtidos em suas atividades internacionais. Para tanto, a metodologia adotada para esse trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, exploratória, que se configura como um estudo de caso.

Em termos de estrutura, optou-se primeiramente por abordar os aspectos teóricos sobre (i) internacionalização, (ii) estratégias de internacionalização, (iii) modalidades de entrada e (iv) desafios que fornecem a sustentação para o desenvolvimento e análises do trabalho. Em seguida, pautando-se nesse arcabouço teórico, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo, a descrição do caso e a análise dos resultados encontrados. Por fim, são expressas as conclusões obtidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aspectos gerais da internacionalização

Internacionalização, de acordo com Goulart, Brasil e Arruda é “[...] um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (1996, p. 18). Para Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização pode ser definida como o processo de aumento no envolvimento de operações cruzando fronteiras entre países.

Antes de se apresentar as vantagens de se internacionalizar, torna-se importante ter a clareza de que cada uma das vantagens pode ao mesmo tempo representar uma desvantagem (DUNNING, 2001). A estrutura de uma multinacional permite que ela possa constantemente decidir por sua distribuição geográfica e verificar o desempenho de cada uma de suas subsidiárias. Dessa forma, são apontadas três vantagens: (i) vantagens em custos e preços; (ii) vantagens na flexibilidade na gestão; e (iii) vantagens em diversidade.

A teoria de Dunning (2001) baseia-se em três elementos: propriedade, localização, e internalização. O conceito de propriedade é a idéia de Hymer (1960; 1976) de que uma firma necessita possuir um pouco de vantagem diferencial para compensar os custos somados de competir por meio de sua subsidiária em outro país. A localização refere-se a duas análises, a primeira onde uma empresa localizará suas atividades para ganhar acesso para trabalho barato, capital, materiais e segunda onde vender perto de seus clientes, evitando deslocamentos mais dispendiosos e custos de tarifas. Com relação à internalização ou teoria da internalização busca-se explicar o modo de decisão, ou de estrutura adotada pela subsidiária no país, ou seja, forma de entrada no novo mercado, *e.g.*, *joint venture*, licenciamento, *franchise* ou aquisição.

Esse três elementos permitem que se possa verificar o comportamento da indústria por país, em outras palavras permite uma maior segurança quando da tomada de decisão de investimentos na instalação de uma nova subsidiária num país, de escolha de mercado de mão-de-obra, de consumidores, de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). De modo complementar, Kraus (2000) considera que se internacionalizar tem sido uma das estratégias que muitas das empresas em torno do planeta tem buscado para fazer

frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos.

Johanson e Vahlne (1977) consideram que o mecanismo de internacionalização é composto por quatro fases: (i) conhecimento de mercado (*Market knowledge*); (ii) decisões de compromisso (*Commitment decisions*); (iii) atividades correntes (*Current activities*); e (iv) compromisso de mercado (*market commitment*). Especificamente, em se tratando do compromisso de mercado os autores apontam que está relacionado à quantidade de recursos comprometidos e ao grau de compromisso assumido em um determinado mercado. Justamente este comprometimento é o propósito final deste mecanismo de internacionalização. Assim sendo, quanto o maior o grau de compromisso maior é a quantidade de recursos integrados.

Em outras palavras, a presença no exterior pode ocorrer de forma gradativa que se inicia na exportação indireta, podendo evoluir para uma exportação direta, um licenciamento, uma *joint-venture*, ou até mesmo, em um estágio mais avançado, para um investimento direto no estrangeiro (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001).

## 2.2 Estratégia de internacionalização

A internacionalização das atividades tem sido uma das principais estratégias adotadas pelas empresas no seu processo de crescimento desde a segunda metade do século XX (MARTINET, 1983). Sendo que, de acordo com Keegan e Green (1999) a formulação de estratégias de internacionalização pode ser considerada uma atividade fundamental para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior.

Neste sentido, Hill (2000) define estratégia internacional como a venda de produtos em regiões fora do mercado doméstico no qual a firma atua e com objetivo de produzir novas oportunidades potenciais. No entanto, quando se voltam com maior ênfase para o exterior, a dinâmica de competição em que se inserem é frequentemente diferente e os fatores determinantes do sucesso mais complexos (ANSOFF e McDONNELL, 1993). Assim, a escolha de uma estratégia de internacionalização não irá depender somente da capacidade competitiva; ela deve estar associada às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino.

Para Yip (1989) há *drivers* (impulsionadores) da globalização para um ramo de negócios. Como *drivers* globais, aponta quatro fatores: 1. Mercado; 2. Custos; 3. Ambientais (Governamentais); e 4. Competição. De modo inverso, cada um dos *drivers* pode também ser um inibidor caso a empresa não consiga se adequar a cada um deles. Neste sentido, também há quatro considerações como inibidores: 1. Indústrias variam por meio das forças impulsoras – nenhuma indústria é *top* em cada um dos *drivers* globais; 2. Efeitos globais são incrementais – o uso adequado das estratégias adiciona vantagem competitiva às fontes existentes; 3. Posição, recursos e negócios da empresa matriz são cruciais; e 4. Organizações – empresas – têm limitações.

Diante deste contexto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) sistematizam a discussão sobre estratégias empresariais de internacionalização, com ênfase na realidade das corporações sediadas nos países industrializados, sendo que, segundo os autores os principais incentivos para a internacionalização, são:

- a) o aumento do tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados (já atendidos) com baixa taxa de crescimento;
- b) a melhoria da rentabilidade, ao permitir, por exemplo, a diluição dos custos de P&D;
- c) a P&D e a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países;
- d) o aproveitamento de economias de escala e escopo, o que depende da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares; e
- e) as vantagens locacionais, relacionadas ao acesso à matérias-primas ou à proximidade em relação a importantes consumidores.

No mesmo sentido da motivação da internacionalização, a clássica tipologia de Dunning (2001) aponta quatro aspectos principais:

- i. *market seeking*: investimentos orientados para a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro (e eventualmente o dos países vizinhos);
- ii. *resource seeking*: investimentos que visam à exploração dos recursos naturais ou mão-de-obra não-qualificada, cuja disponibilidade é obviamente a principal vantagem de localização que o país hospedeiro oferece;
- iii. *efficiency seeking*: investimentos que buscam racionalizar a produção para apropriar economias de especialização. Frequentemente ocorrem por meio dos

processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais; e

iv. *strategic asset seeking*: investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e aumentar suas competências competitivas essenciais nos mercados regionais e/ou global. Os ativos estratégicos podem ser muito diversos, envolvendo, por exemplo, capacidades de inovação e acesso a canais de distribuição.

O fato é que para se internacionalizarem as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e lingüísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

### 2.3 Modalidades de entrada

Para Root (1994) o modo de entrada em mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais e sugere a seguinte classificação para os modos de entrada: (i) de exportação: exportação indireta, exportação direta; (ii) contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros; e (iii) investimentos: investimentos individuais, por meio de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*, através de novos empreendimentos ou aquisições.

Conforme Buckley e Casson (1998), custos de localização, fatores de internacionalização, variáveis financeiras, fatores culturais, estrutura de mercado, estratégia competitiva, custos de adaptação e custos de realização de negócios internacionais foram identificados na literatura como fatores que exercem influência na decisão de entrada no mercado externo a partir da análise da interação entre estas variáveis, estes autores definiram um modelo que descreve doze diferentes alternativas de entrada em mercados internacionais, tais como: investimento direto internacional (meios de produção e distribuição próprios), investimento direto internacional em meios

de produção, subcontratação, investimento direto internacional em meios de distribuição, exportação (para distribuidores independentes) e *joint venture* em produção (subcontrata distribuição), entre outras.

Para Mariotto (2007), a internacionalização considera diferentes níveis de relacionamento e de realização de negócios, desde a compra e venda de produtos e serviços (comércio exterior) até o investimento em ativos em outros países (investimento direto e investimento de carteira). Como por exemplo: Comércio exterior; Licenciamento; Franquia; Contrato de gestão; *Joint venture*; Investimento em portfólio; e Investimento estrangeiro direto.

De acordo com Tsu (2008) as abordagens de escolha da modalidade de entrada podem ser organizadas em dois grupos: (i) abordagens econômicas, na qual a escolha da modalidade de entrada é uma estratégia deliberada; e (ii) resultados de análises racionais e abordagens behavioristas que são decorrência de uma série de ações incrementais de conhecimento e comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, sujeita a diferentes tentativas e erros.

Hymer (1960) foi um dos primeiros pesquisadores que avaliou estas diferentes modalidades de entrada, ele analisou as diferenças entre o investimento em portfólio e o investimento estrangeiro direto. Kogut e Singh (1988) destacam o aspecto cultural como um dos fatores que devem ser considerados para a escolha da modalidade de entrada.

Agarwal e Ramaswami (1992) sugerem que a escolha da modalidade de entrada deve ser baseada em risco, em retorno esperado, em disponibilidade de recursos e controle, assim a exportação, é uma opção de baixo investimento de recursos, com o *trade off* de baixo risco e retorno, e possibilita elevado controle operacional, mas baixo controle sobre as ações de marketing.

Johanson e Vahlne (1977), da Escola de *Uppsala*, propuseram um modelo gradual de evolução de modalidades de entrada, onde a internacionalização pode ser considerada um processo incremental de ajustes da empresa ao ambiente em novos mercados e países, sendo que o comprometimento de recursos aos mercados é feita de maneira independente e *ad hoc*. De acordo com Paliwoda e Thomas (2001), os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais a serem considerados são: (i) Velocidade de entrada no mercado externo desejada; (ii) Custos diretos e indiretos;

(iii) Flexibilidade requerida; (iv) Fatores de risco; (v) Período de retorno do investimento; e (vi) Objetivos de lucro de longo-prazo.

## 2.4 Desafios da internacionalização

Nosé Junior considera que “[...] internacionalizar-se é dar nova dimensão para a empresa, é essencialmente ganhar experiência para vencer a guerra da competitividade” (2005, p. 145), assim a empresa que decide se internacionalizar precisa primeiramente verificar se tem capacidade para exportar, pois existem muitos fatores que podem dificultar a inserção no mercado internacional, dentre eles a falta da capacidade exportadora (SOARES, 2004), uma vez que as operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais que criam incerteza adicional (CARLSON, 1975).

Hymer (1960) aponta como um dos desafios principais da internacionalização a desvantagem natural que as empresas têm em relação aos seus competidores nativos: uma empresa local tem vantagens intrínsecas se comparada a competidores de outros países. Destaca ainda como desafios o custo para obtenção de informações, a discriminação por parte do governo, dos consumidores e de fornecedores, e também a questão de risco cambial. A realização de negócios internacionais é afetada pelas variações cambiais, mas o impacto é diferente para empresas locais e empresas estrangeiras.

Wilkinson e Brouthers (2000) revelam a existência de barreiras à entrada de mercadorias em outros países, essas barreiras potenciais, identificadas na exportação, afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização (SHOHAM, 1998). Nesse sentido, Moini (1997) propõe a existência de cinco barreiras à exportação: (i) barreiras de marketing: compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior; (ii) barreiras de procedimentos: estão ligadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação; (iii) barreiras de práticas e negócios internacionais: referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior; (iv) barreiras financeiras: dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e a cobrança das vendas ao exterior; e barreiras técnicas e de adaptação: referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda.



Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007) apontam ainda outros três desafios enfrentados por empresas ao se internacionalizar e buscar novos mercados e relacionados com a busca de competitividade apontados por: (i) perda de vantagem competitiva pela transferência de recursos para o exterior; (ii) criação de desvantagens pela transferência de recursos para o exterior; e (iii) falta de recursos complementares para operar no exterior.

Por todas essas razões supracitadas, as empresas ao planejarem se internacionalizar precisam adquirir os recursos adequados para atingirem seus objetivos (CIGNACCO, 2009). Por fim, mas não menos importante, é essencial frisar que há também a necessidade de profissionais especializados e qualificados que proporcionem segurança e rapidez nas negociações e trâmites internacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, parte de um amplo questionamento que tem como propósito a compreensão do fenômeno pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2001).

A pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características essenciais: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (BOGDAN e BIKLEN, 1994; TRIVIÑOS, 1987). O aspecto da hermenêutica caracteriza-se pela análise e interpretação dos textos gerados com as transcrições das entrevistas realizadas com o gestor da empresa. Além disso, esta pesquisa também se configura como um estudo de levantamento com características de um estudo de caso. Yin (2005) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para o estudo de fenômenos sociais complexos, permitindo obter suas características e alcançar o objetivo da pesquisa.

Este trabalho emprega uma abordagem de pesquisa qualitativa com amostra intencional *purposeful sampling*, ou seja, o critério de inclusão foi definido em relação a atributos do grupo de interesse, e estes foram usados para escolher a empresa

(PATTON, 1990). Foi selecionada uma empresa de máquinas agrícolas localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul - RS, visando descrever o processo de internacionalização e identificar as formas de atuação no exterior, bem como os desafios e benefícios obtidos das suas atividades internacionais.

### 3.2 Procedimento para coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada, principalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas gravadas com executivo responsável pela internacionalização da empresa, complementados por dados secundários publicados no *website* da empresa. As entrevistas semiestruturadas refletem as expectativas de que é mais provável que as opiniões dos entrevistados sejam expressas numa situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto, do que numa entrevista com planejamento padronizado (FLICK, 2004). Para a condução das mesmas foram considerados alguns aspectos (GIL, 1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista.

Os dados foram coletados com base na revisão de literatura e buscou identificar na empresa de maquinário agrícolas os aspectos relacionados no Quadro 1.

VARIÁVEIS
Decisão para Internacionalização
Escolha de mercados
Modalidade de entrada
Processo de entrada
Desafios
Ações quanto aos desafios

**Quadro 1** - Aspectos a serem identificados no estudo

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Para a interpretação dos dados das entrevistas adotou-se a análise de conteúdo, tendo em vista o contorno que a investigação assumiu, e esta pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação para obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, mensagens, indicadores) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979).

Os temas recorrentes foram agrupados segundo suas semelhanças e significados, dando-se, assim, ênfase à própria fala dos entrevistados. Deste modo, buscou-se interpretar a problemática da pesquisa à luz da teoria revisada e a partir da valorização da fala dos entrevistados, cujos fragmentos dos depoimentos são utilizados ao longo do texto referente à apresentação e análise dos dados.

Para acompanhamento dos dados foi utilizada a técnica denominada Análise de Conteúdo. Depois de realizado o tratamento dos resultados foi estabelecida a correspondência entre o nível empírico e o teórico. Na entrevista, os temas e seus tópicos foram inicialmente numerados, para facilitar sua localização posterior. Na seqüência foi feito um quadro consolidando as respostas do entrevistado por assunto. O quadro foi estruturado de acordo com as variáveis do estudo. A análise foi realizada a partir dessas classificações e das relações entre os conteúdos das respostas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste item, pautando-se no referencial teórico adotado, são analisadas as estratégias de internacionalização, a escolha da modalidade de entrada e os desafios enfrentados pela empresa Vence Tudo em seu processo de internacionalização.

##### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa Vence Tudo surgiu em 20 de março de 1964, com o intuito de desenvolver produtos que facilitassem e viabilizassem a vida do homem do campo. No ano seguinte de sua fundação, iniciou a produção de plantadeiras de tração animal, que em pouco tempo transformaram-se em tração mecânica. Devido ao sucesso, houve a grande procura pelo invento e o aumento do trabalho na carpintaria, nascendo assim a Indústria de Implementos VENCE TUDO, com o *slogan*: “Vence Tudo, Vence na planta, na limpa e no rendimento da colheita”.

A evolução dos produtos também exigiu a aquisição de uma ferraria e em pouco tempo necessitou de ampliações tanto em sua estrutura física como na estrutura de pessoal. Aumentando assim consequentemente a fábrica e seu quadro de colaboradores. Com o incremento das vendas e das necessidades logísticas desta demanda, em 1994 a indústria transferiu-se para a área industrial de Ibirubá, às margens da RS 223, Km 53,

onde está localizada hoje com suas instalações. A política da empresa é desenvolver produtos adequados às necessidades de cada região e cliente, preocupada em vender produtos de qualidade, oferecendo suporte especializado ao cliente, para que ele tenha satisfação, qualidade de vida e a rentabilidade dos produtos em cada safra.

A empresa possui uma área de 300.000 m<sup>2</sup> de infraestrutura completa, com um amplo quadro de colaboradores e gerando centenas de empregos indiretos. A marca da “espiga de trigo” vem conquistando cada vez mais o mercado globalizado em que se esta inserido, aliando-se aos produtores do Brasil e dos principais países produtores do mundo, exportando para mais de quinze países, permitindo continuidade e multiplicação de negócios. Atualmente, a Vence Tudo é uma empresa sólida que investe em seus produtos e seus colaboradores, preocupa-se com a qualidade de vida dos clientes externos e internos, e mantém uma equipe que acompanha o crescimento e o sucesso desta marca.

A Vence Tudo tem como gerente do departamento exportação, o senhor Jair Fogliatto Bottega, que comanda a equipe dentro do setor de exportação de máquinas agrícolas, coordenando áreas de logística, de vendas, de assistência técnica e de serviços. É responsável pela visita aos clientes importadores em seus países de origem, pela participação em feiras internacionais e pelo apoio ao importador.

#### **4.2 Internacionalização da Vence Tudo**

No seu processo de internacionalização a Vence Tudo considerou três fatores básicos: (i) a busca de novos mercados; (ii) a ampliação das áreas de vendas; e (iii) o evitar a sazonalidade de vendas no Brasil, principalmente os meses de entressafra (dezembro a março) onde as vendas no Brasil são muito baixas. A alta competitividade dentro do Brasil, a globalização crescente, o fator cambiário e o aumento dos custos internos foram fatores que se agregaram ao grupo inicial e também tiveram sua parcela de contribuição na decisão da empresa pela internacionalização.

Para a escolha dos mercados para a internacionalização foram considerados aspectos culturais, administrativos, geográficos e econômicos. Nos aspectos culturais procuraram-se alguns países com culturas similares ao Brasil; nos administrativos buscaram-se países com pouca burocracia e facilidades aduaneiras; nos geográficos

delimitaram-se países com áreas apropriadas para os equipamentos da empresa; e nos econômicos países com oferecessem valores adequados aos equipamentos ofertados.

a) Modalidade de entrada

Em relação à escolha da modalidade de entrada a Vence Tudo observa que ainda está no primeiro passo, iniciando o seu processo. Em um primeiro momento a empresa realiza a venda dos equipamentos, para uma futura abertura de escritórios e até a fabricação parcial nos países. O gerente de exportação aponta como exemplo os casos da Venezuela e Rússia, onde a primeira fase, é de venda dos equipamentos diretos a um importador do país, nesse caso terá um tempo de maturação para após dar os próximos passos, como a abertura de escritórios comerciais próprios ou ainda a fabricação parcial no país determinado.

Em outras palavras, o processo tem como primeira etapa uma prospecção de mercado, para ver se o produto é adequado ao uso no país. Em uma segunda etapa é realizado um trabalho de selecionar quais as empresas podem ser adequadas, realizar visita aos mesmos e se houver interesse dos mesmos, convidar para conhecer a indústria da empresa no Brasil. Por fim, na terceira etapa a empresa apresenta um plano de cinco anos de trabalho conjuntamente, com suporte nas vendas, técnicos, serviços, peças, etc.

É importante frisar que nesse processo de entrada, pesam na decisão da Vence Tudo pela internacionalização a idoneidade do representante importador no exterior, para que não corra risco de depreciar a marca e o produto no mercado internacional, e as estruturas financeira e comercial da empresa com que se está negociando.

b) Desafios da internacionalização

A Vence Tudo aponta o idioma como um desafio, um fator complicado, pois depende de ter uma equipe de suporte muito boa para dirimir as dúvidas e sanar os problemas de qualquer natureza que possa surgir. Outro desafio é o conjunto de aspectos técnicos exigidos nos equipamentos diferentes do país de origem. A legislação de alguns países, também se apresenta como um desafio, na forma de pagamento de reservas ou alguma barreira tarifária e até mesmo não tarifária, assim como a alta valorização do Real. Para mitigar os desafios, a empresa possui uma equipe com profissionais com conhecimento nos idiomas (espanhol, italiano, alemão e inglês) onde trabalha.

A Vence Tudo procura ir adequando também os equipamentos de acordo com as necessidades de cada país. E também ir adequando-se a legislação vigente de cada país. Com relação ao aspecto cambiário a empresa busca vender diminuindo a margem de contribuição, para não perder mercado para os fabricantes europeus e de outros continentes. O gerente expõe que todos os fatores são um pouco complicados, depende muito de ter uma equipe profissional com conhecimento na área, o que facilita a resolução de problemas e mitigação dos desafios.

A exportação da Vence Tudo, nos últimos cinco anos tem atingindo entre 12 e 15% do faturamento geral da empresa. Com média de 5 milhões de dólares anuais. Em Nos próximos exercícios, a empresa tem como propósito alcançar em até 20% do faturamento da empresa em exportação. Para que isto ocorra, espera-se uma margem de contribuição satisfatória, que permita seguir investindo em aumento de equipe para abrir mais mercados e também trabalhar melhor os mercados já existentes, dessa maneira poderá haver um aumento na participação nesses mercados e conseqüentemente um aumento da participação no faturamento geral da empresa, onde se busca a estabilidade para equilibrar os meses de baixas vendas, evitando assim demissões na indústria.

O Quadro 2 apresenta em linhas gerais um resumo do processo de internacionalização da Vence Tudo.

Variáveis	Fatores
<b>Decisão para Internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca de novos mercados;</li> <li>▪ Ampliação das áreas de vendas;</li> <li>▪ Sazonalidade de vendas no Brasil;</li> <li>▪ Alta competitividade no país;</li> <li>▪ Globalização;</li> <li>▪ Fator cambiário;</li> <li>▪ Aumento de custos internos.</li> </ul>
<b>Escolha de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culturais;</li> <li>▪ Administrativos;</li> <li>▪ Geográficos;</li> <li>▪ Econômicos.</li> </ul>
<b>Modalidade de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venda dos equipamentos diretos a um importador do país;</li> <li>▪ Abertura de escritórios comerciais</li> </ul>

	<p>próprios;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabricação parcial no país determinado.</li> </ul>
<b>Processo de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospecção de mercado, para ver se o produto</li> <li>▪ É adequado ao uso no país.</li> <li>▪ Seleção de empresa que pode ser adequada;</li> <li>▪ Visita às empresas;</li> <li>▪ Convite para conhecer a indústria no Brasil;</li> <li>▪ Plano de 05 anos de trabalho conjunto com suporte nas vendas, técnicos, serviços, peças, etc.</li> </ul>
<b>Desafios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idioma;</li> <li>▪ Aspectos técnicos;</li> <li>▪ Legislação;</li> <li>▪ Barreiras tarifárias;</li> <li>▪ Barreiras não-tarifárias.</li> </ul>
<b>Ações quanto aos desafios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profissionais com conhecimento nos idiomas onde se trabalha;</li> <li>▪ Adequação de aspectos técnicos;</li> <li>▪ Adequação as legislações de cada país;</li> <li>▪ Equipe profissional com conhecimento na área.</li> </ul>

**Quadro 2** - Resumo das categorias dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES

É notório que cada vez mais a internacionalização vem despertando interesse para o meio acadêmico e para o meio empresarial, uma vez que é um fator importante de competitividade. Da mesma forma, também é verdadeiro que o setor de máquinas agrícolas é relevante para a agricultura, para a economia brasileira, bem como para o *agribusiness*, e que as exportações são relevantes para a redução do risco das empresas e do setor como um todo no país. Neste contexto, o desenvolvimento do trabalho, a partir de uma revisão das principais teorias relacionadas com internacionalização,

permitiu o cruzamento destes conceitos de internacionalização com uma observação prática no estudo de caso da Vence Tudo, uma empresa brasileira de agronegócios do setor de máquinas agrícolas.

O estudo teórico possibilitou entender os principais critérios que devem ser analisados para a tomada de decisões de internacionalização, *e.g.*, cultura, risco e expectativa de retorno de investimentos, dentre outros. De forma geral, o trabalho proporcionou a convergência entre as teorias de internacionalização e suas aplicações na prática. O estudo de caso possibilitou a avaliação do processo de internacionalização e as análises realizadas no estudo permitiram identificar os critérios avaliados, bem como os argumentos, para a tomada de decisões de internacionalização e modalidade de entrada.

Na Vence Tudo, quanto aos propósitos da internacionalização, pode-se destacar que a empresa busca pela internacionalização tanto a conquista de novos mercados e a ampliação de suas áreas de vendas, quanto também evitar a sazonalidade de vendas no Brasil, evento comum neste setor, principalmente nos meses de entressafra (dezembro a março), onde as vendas no Brasil são muito baixas.

Quanto ao volume/tamanho, a empresa procura um aumento no faturamento advindo de exportações, possui estratégias e planos, inclusive mantém planos de cinco anos junto aos seus importadores em outros países, o que sugere que a empresa está comprometida com a sua internacionalização e buscando um comprometimento cada vez maior, conforme o gradualismo proposto na teoria.

A Vence Tudo, tal como a literatura sugere está ainda em uma fase inicial de inserção no mercado externo enquadrando-se no '*estágio exportação*'. Entretanto, conforme adquire conhecimento do mercado busca a implantação de escritórios de vendas e até mesmo uma fabricação parcial. A empresa enfrenta desafios na sua internacionalização, embora procure agir de modo profissional buscando mitigar tais desafios.

Consolidando os resultados deste trabalho, pode-se afirmar que foi possível estudar as teorias de internacionalização existentes e aplicáveis, avaliar como estas teorias são encontradas em um caso real de internacionalização como o da Vence Tudo que se encontra em fase de aprendizagem sobre o mercado externo, podendo intensificar suas atividades e evoluir seu estágio de internacionalização.



Por fim, há que se mencionar que este trabalho apresenta as limitações intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, *i.e.*, a impossibilidade de generalização estatística. Todavia, o estudo de caso possibilita a realização de generalizações analíticas, embora, em trabalhos desta natureza, ocorram limitações no acesso a informações. Ciente dessas limitações, acredita-se que o desenvolvimento deste trabalho pode servir como contribuição para a discussão e disseminação de teorias de internacionalização, bem como referência para outras empresas deste setor para o entendimento de um processo de internacionalização. Deste modo, sugerem-se estudos futuros em outros momentos da internacionalização da própria Vence Tudo, como estudos similares em outras empresas do setor em outras regiões do país.

**REFERÊNCIAS**

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, p. 1-27, 1992.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; Persona, 1979.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. **Revista Público 500**. Edição Especial, p. 10-15, 2002.

CARLSON, C. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 709-725, 2007.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, Vol. 8 (2), p. 173-190, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A evolução na dinâmica de internacionalização. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Rio de Janeiro, no. 41, out/dez 1994. *In*: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2001.

HYMER, S. H. (1960). **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Massachusetts Institute of Technology, PhD Dissertation, The MIT Press, Cambridge, Published in 1976.

HYMER, S. H. The multinational corporation and the international division of labor. *In*: COHEN, R. B.; FELTON, N.; VAN LIERE, J; NKOSI, M. (eds) **The multinational corporations: a radical approach**. Papers by Stephen Herbert Hymer, Cambridge: Cambridge University Press., 1979.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign

market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-31, 1977.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOGUT, B.; SINGH H.. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 411-32, 1988.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINET, A. C. **Stratégie**. Paris: Librairie Vuibert, 1983.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOINI, A. H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**. v. 10, n. 4, p.67-93, 1997.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OSLAND, G. E; TAYLOR, C. R; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. **International marketing**. BH. Boston: Butterworth Heinemann, 2001.

---

SANTOS, R. A.; VARGAS, K. F. S.; MOURA, G. L.; MINELLO, I. F. Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 26-48, jul./dez. 2012.

PASQUAL, C. A.; PEDROZO, E. A. Características do negócio no setor de máquinas agrícolas. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2007.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2<sup>nd</sup> ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

SHOHAM, A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 59-81, 1998.

SOARES, C. C. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TSU, B. S. A. **Internationalization of professional service firms: the case of a Brazilian engineering consultancy company**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2008.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WILKINSON, T. J.; BROUTHERS, L. E. An evaluation of state sponsored promotion programs. **Journal of Business Research**, v. 47, p. 229-236, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. S. Global strategy... In a world of nations? **Sloan Management Review**, v. 31, n. 1, p. 29-41, 1989.

**Submissão:** 07/06/2012

**Aceitação:** 03/09/2012

## **STUDY OF THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF A BRAZILIAN COMPANY IN THE AGRICULTURAL MACHINERY AND IMPLEMENTS SECTOR**

### **ABSTRACT**

The agribusiness industry and agricultural machinery as well as the internationalization of companies are subjects of growing interest. Thus, a case study of a company in the sector of machinery and implements allowed the analysis of the movements of internationalization under the aspects of strategy, entry mode and challenges of internationalization. The study of the theories and the case study allowed a visualization of their application in practice. The literature review explored the themes internationalization, internationalization strategies, entry modes and challenges of internationalization. The data, qualitative and descriptive, were obtained from semi-structured interviews with the export manager and supplemented by secondary data published on the company's website. The content analyzes of the data showed that the company is in a primary level of internationalization. However, it also presents strategic orientation toward an internationalization process. The development of this paper can serve as a discussion for further development of internationalization theories and also as a reference in the agribusiness industry to understand this process.

**Keywords:** Agribusiness. Internationalization Strategies. Entry Mode.