



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Sarmento da Silva, Rosângela; Feitosa Araújo, Marcilene; Antunes Souza, Dércia;  
Feliciano Crispim, Sérgio; Gaspar, Marcos Antonio

**ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA  
VENEZUELANA**

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 8, núm. 1, enero-abril,  
2013, pp. 31-47

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557879004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



REVISTA ELETRÔNICA DE  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS  
v.8, n.1, Art.3, p.31-47, 2013  
<http://internext.espm.br>  
ISSN 1890-4865

*Artigo*

---

## ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA VENEZUELANA

Rosângela Sarmento da Silva<sup>1</sup>

Marcilene Feitosa Araújo<sup>2</sup>

Décia Antunes Souza<sup>3</sup>

Sérgio Feliciano Crispim<sup>4</sup>

Marcos Antonio Gaspar<sup>5</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa venezuelana do segmento de mineração, materiais agrícolas e materiais de construção sob o prisma das teorias de poder de mercado e do comportamento organizacional. É um estudo de caso instrumental, que teve como fontes de dados os documentos fornecidos pela empresa, entrevistas com seus executivos e funcionários e informações disponíveis em seu *website*. Para análise e interpretação dos dados adotou-se o procedimento de adequação à teoria, já que os dados obtidos empiricamente foram contrastados com elementos de teorias já consolidadas acerca de internacionalização de empresas. Conclui-se que a estratégia adotada pela Agrogilca ajusta-se à Teoria do Poder de Mercado de Hymer, na qual as empresas tendem a intensificar sua posição no exterior e expandir suas operações. Seu processo de internacionalização não ocorreu dentro do sequenciado modelo de Uppsala, no qual o gradualismo de relacionamento coincide com o gradualismo de processos de internacionalização, mas, com exportações, onde as empresas tendem a intensificar sua posição no exterior. E por fim, também é coerente com a Estratégia Multidoméstica devido esta teoria considerar como motivo de internacionalização, as condições setoriais, estruturas políticas e necessidades dos clientes visando maior desempenho administrativo e competitividade da empresa.

**Palavras-chave:** internacionalização; estratégia; pequena empresa.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pelo PPGA-USCS. São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: [rosangelasarmento13@bol.com.br](mailto:rosangelasarmento13@bol.com.br)

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: [marcyfeitosa@hotmail.com](mailto:marcyfeitosa@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: [derciaantunes@uol.com.br](mailto:derciaantunes@uol.com.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela FEA-USP e Professor do PPGA-USCS. São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: [scrispim@uol.com.br](mailto:scrispim@uol.com.br)

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela FEA-USP e Professor do PPGA-USCS. São Caetano do Sul, SP, Brasil. E-mail: [marcos.gaspar@uscs.edu.br](mailto:marcos.gaspar@uscs.edu.br)

## Introdução

A entrada de uma empresa no mercado externo exige o planejamento do caminho a ser percorrido, demandando a adoção das melhores estratégias com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva. A internacionalização de pequenas empresas vem se tornando uma boa alternativa para a ampliação dos negócios organizacionais, possibilitando às empresas o acesso a novos mercados e recursos (DIAS, 2002).

Ao se internacionalizar a empresa é inserida em uma nova realidade, havendo a necessidade da adequação de inovação e tecnologia para garantir a sobrevivência no mercado internacional. Neste contexto, a internacionalização ocorre de forma incremental levando-se em consideração as experiências adquiridas por meio do acúmulo de conhecimento nas negociações internacionais (RODRIGUES, 2004).

A globalização dos mercados tem impulsionado as empresas a adentrarem cada vez mais no mercado internacional, e assim a internacionalização pode ser entendida como um tipo de estratégia organizacional por meio da qual a empresa procura expandir seus negócios e paralelamente se desenvolver (SOARES, 2004).

O desenvolvimento de mercados internacionais e o surgimento de novas empresas multinacionais não são fenômenos novos, e nas duas últimas décadas, como decorrência da globalização e da mundialização do capital, ocorreram grandes mudanças em empresas americanas e europeias que buscavam a expansão no mercado internacional. A Venezuela, atualmente está passando por crises políticas e a participação de empresas venezuelanas no exterior pode ser considerada um acontecimento relativamente novo.

O novo cenário econômico venezuelano determinado pela crise política e econômica e a expansão do capitalismo mundial fez com que as organizações mudassem seu modo de pensar. As organizações se reestruturaram e se adaptaram de acordo com o surgimento das necessidades relativas aos mercados mais competitivos, moldados pela globalização. Mudanças organizacionais ocorreram visando à otimização do processo produtivo e o atendimento do mercado externo com a melhor qualidade e o menor custo. Algumas das ações voltadas à mudança, por sua vez, são determinantes para o sucesso das empresas que desejam crescer no exterior. Dentre elas o conhecimento das características específicas do mercado que se deseja atingir, a consolidação de sua imagem e a manutenção da qualidade percebida (HARRISON; DALKIRAN; ELSEY, 2000).

Dado este cenário de internacionalização, constata-se o processo de expansão de empresas por meio de parcerias, coalizões, alianças. As parcerias estratégicas não são opções, mas uma necessidade para explorar plenamente as oportunidades. A busca por novos mercados e vantagens competitivas pode ser obtida por associações entre empresas, permitindo mediante um planejamento estratégico ousado, trabalhar com rapidez e qualidade para enfrentar a competição globalizada e aproveitar as oportunidades que requerem grande capacidade de resposta imediata no desenvolvimento na produção e no marketing (CZINKOTA; RONKAINEN, 2004).

Por se tratar de um fenômeno recente, a internacionalização de PMEs venezuelanas requer estudos e pesquisas que possibilitem a melhor compreensão dessa realidade bem como a identificação dos entraves a esse processo. Assim, propõe-se com este trabalho analisar o caso da internacionalização da AGROGILCA, empresa venezuelana considerada uma PME que atua no segmento de mineração, materiais agrícolas e materiais de construção, desde 1998 na cidade de Santa Elena de Uairén e há seis anos no mercado brasileiro no município de Pacaraima (Brasil) no qual faz fronteira com a Venezuela. Mais precisamente,

verificar a consonância das estratégias adotadas para internacionalização com teorias econômicas e organizacionais.

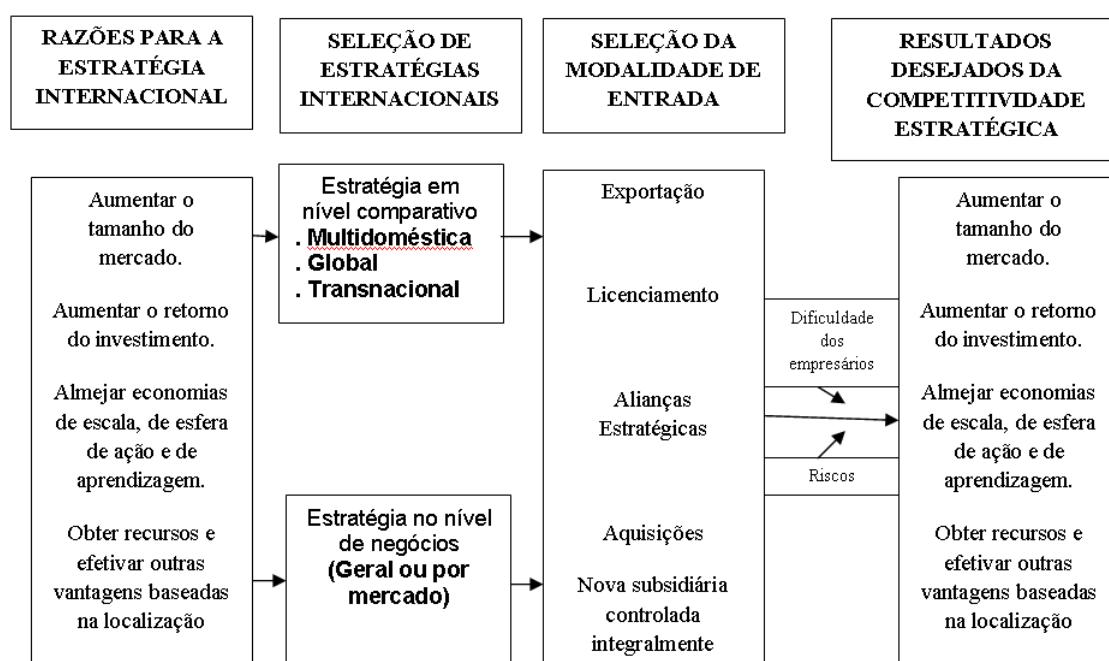
## Referencial Teórico

### Incentivos para a Adoção de uma Estratégia Internacional

Uma estratégia internacional é aquela em função da qual a empresa vende seus bens ou serviços fora de seu mercado doméstico. Esse tipo de estratégia resulta em diversificação internacional. As organizações seguem uma estratégia internacional em oposição a uma puramente nacional a fim de buscar novas oportunidades de criação de valor nos mercados internacionais. Assim as empresas, quando bem sucedidas, obtêm quatro benefícios básicos com o uso de estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; HOSKISSON *et al.*, 2008): a) maior tamanho do mercado; b) maiores retornos dos principais investimentos de capital ou dos investimentos em novos produtos e processos; c) maiores economias de escala, de esfera de ação ou de aprendizagem; e d) uma vantagem competitiva por meio de localização, exemplo acesso a mão de obra barata ou a recursos importantes.

Portanto, uma empresa que planeja operar globalmente necessita formular estratégias bem sucedidas para obter vantagens com as oportunidades globais conforme Figura 1. A estratégia multidoméstica é uma estratégia internacional em que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para a unidade de negócio estratégica em cada país a fim de permitir que a unidade adapte os produtos ao mercado local. Esse tipo de estratégia concentra-se na concorrência em cada país, supondo que os mercados diferem e, portanto, são segmentados de acordo com as fronteiras dos países. Já a estratégia global, ao contrário da multidoméstica, é uma estratégia internacional por meio da qual a empresa oferece produtos padronizados nos diversos mercados nacionais, sendo a estratégia competitiva ditada pela matriz e a estratégia transnacional é por meio da qual a empresa busca alcançar eficiência global e resultados locais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; HOSKISSON *et al.*, 2008).

**Figura 1: Estratégias Internacionais – razões, seleção e resultados**



Fonte: Hoskisson *et al.* (2008, p. 316).

A estratégia de internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados, e a reestruturação econômica (CORRÊA; LIMA, 2006). Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos sem, contudo, permitir-se decréscimos de qualidade dos bens produzidos (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003). Para Hymer (1978), a concorrência obriga a empresa a reinvestir continuamente seus lucros e a ampliar seu mercado como meio de autoconservação e para competir no mercado mundial, por sua vez, é imprescindível que as organizações invistam em pesquisa e desenvolvimento. Com isso a internacionalização da empresa contribui para a melhoria da qualidade do produto e busca por inovações que agregam valor e proporcionem aumento de ganhos (SOARES; BRESCIANI; OLIVA, 2007).

Faz-se necessária também, a reestruturação e a formulação de estratégias para que as empresas consigam se internacionalizar, pois a internacionalização aumenta o valor agregado e impulsiona o crescimento da empresa. Neste contexto, Hymer (1978) afirma que:

A concorrência internacional, portanto, há de continuar provavelmente a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial através da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas (HYMER, 1978, p. 112).

A literatura indica diversas abordagens acerca do processo de internacionalização das empresas, tanto no campo da teoria econômica (VERNON, 1966; BUCKLEY; CASSON, 1976) quanto na área dos estudos comportamentais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As teorias econômicas preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão (PROENÇA; RAMOS, 2004), enquanto a abordagem comportamental entende que ocorre por parte das empresas em processos de internacionalização, um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Desta forma, os processos de internacionalização das firmas começariam naqueles mercados no exterior com menores distâncias psíquicas em relação à firma matriz (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

### **Teorias de Internacionalização de Empresas**

As abordagens utilizadas neste estudo são: Incentivos para adoção de uma Estratégia Internacional, Hoskisson *et al.* (2008) tratado no início deste estudo, o modelo econômico da Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960), e o modelo comportamental da escola de Uppsala proposto Johanson e Vahlne, (1977), que serão consideradas a seguir.

#### **Teoria do Poder de Mercado**

Conforme a teoria do poder de mercado, um motivo para a ocorrência de fusões aquisições e extensões de sua capacidade é o interesse em aumentar a fatia de mercado de uma empresa. Para tanto, as firmas necessitariam possuir vantagens específicas tais como poder de mercado, tecnologias ou vantagens organizacionais capazes de superar as desvantagens de operar em outro país.

Hymer (1960) admite que as firmas estariam preparadas para aceitar os custos e riscos agrupados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado e de lucros. Conforme aumentasse a produção internacional e o poder de mercado da

empresa, também aumentariam os lucros. Assim, Hymer (1960) identifica características de imperfeições de mercado que associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que a mesma produza lucros, que é base da teoria econômica. Ainda para Hymer, o investimento direto estrangeiro não dependeria da diferença da taxa de juros, como afirmava a teoria neoclássica. Existiriam duas razões principais para uma firma controlar outra empresa no exterior: a remoção da competição mediante fusões, e o uso de alguma vantagem única da firma, como acesso privilegiado aos fatores de produção, melhor sistema de distribuição, posse de produto diferenciado, ou controle de formas de produção mais eficientes (HEMAIS; HILAL, 2004). Dessa forma, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros. Quanto às imperfeições de mercado, estas poderiam ser: imperfeições dos mercados de produtos, imperfeição dos mercados de fatores, economias de escala internas e externas e interferência dos governos na produção ou na comercialização (PACHECO, 2007).

### **Teorias Administrativas Comportamentais**

Johanson e Vahlne (1977) construíram o modelo do processo de internacionalização, que ficou conhecido como modelo de Uppsala, onde o foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros, além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais (HEMAIS; HILAL, 2002). São três os pressupostos desse modelo: 1º) falta de conhecimento, que é o maior obstáculo em processos de internacionalização; 2º) conhecimento necessário à internacionalização, que é adquirido principalmente através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo; e 3º) internacionalização, mediante investimento de recursos de maneira gradual.

Para esses autores, o processo de internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. A empresa se desenvolveria no mercado interno e a internacionalização aconteceria de forma gradual, por meio de integração e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e sobre o seu crescente comprometimento com estes. Dessa forma, a falta ou a dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos seriam, pois, obstáculos para o desenvolvimento das operações internacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), os obstáculos mais importantes no processo de internacionalização são a falta de conhecimento sobre mercados externos e a falta de recursos. As diferenças entre países, decorrentes, por exemplo, do idioma, da cultura e do conhecimento de mercado, constituiriam a principal característica a diferenciar as operações domésticas das internacionais. Por conhecimento de mercado, esses autores entendem a informação sobre o mercado e as operações em tais mercados, que estariam de certa forma, na mente dos indivíduos, na memória dos computadores e em relatórios escritos.

A fim de evitar incertezas e minimizar riscos, as empresas gradualmente adotam um processo sequencial de internacionalização movendo-se em direção a países fisicamente mais próximos (FLEURY; FLEURY, 2007), ou seja, com pouca distância psíquica. A distância psíquica foi definida pelos autores como a soma de fatores que dificultam o fluxo de informação de um mercado para outro, salientando-se entre eles, a diferença de idioma, educação, práticas empresariais, cultura, sistemas políticos e desenvolvimento industrial (HEMAIS; HILAL, 2002).

Haveria, portanto, segundo Johanson e Vahlne (1977), relação direta entre conhecimento de mercado e comprometimento. Por conhecimento podem ser considerados os recursos.

Quanto maior o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos seriam os recursos e mais forte seria o comprometimento com o mercado. Isto seria especialmente verdadeiro para o conhecimento experencial normalmente associado às condições particulares no mercado em questão, não podendo ser transferido para outros indivíduos ou outros mercados (REZENDE, 2002). Assim, à medida que a empresa obtivesse experiência em novos mercados, haveria tendência ao aumento de comprometimento de recursos, pois as incertezas em relação aos mercados são reduzidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

### **Estratégias de Internacionalização**

A decisão de internacionalizar requer a formulação de estratégias que são fundamentais para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior. Nesse sentido, a análise global permite definir a escolha da estratégia de entrada em mercados externos, bem como conhecer fatores determinantes do processo de internacionalização.

O método de entrada em mercados externos depende de fatores como: objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, tais como: cobertura geográfica, concorrência externa, tamanho da empresa em venda e ativos, linha de produtos e sua natureza (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

O ambiente competitivo exige conhecimento do mercado em que as empresas atuam de forma a atentarem às necessidades de seus clientes e as ameaças de seus concorrentes. A vantagem competitiva, por sua vez, deve ser buscada sob a forma de preços inferiores aos da concorrência, diferenciação de produtos, inovação, políticas de promoção e publicidade, lembrando que qualquer delas deve partir de uma estratégia que consiste nas ações mantidas por uma empresa, para que seja diferente das rivais (PORTER, 1990).

Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria (PORTER, 1986, p. 27).

É de suma importância a conscientização das empresas em relação à necessidade de investir em estratégias de entrada no mercado internacional, pois, com a penetração em mercados estrangeiros, os produtos a serem exportados obtêm melhoria na qualidade, o que reverte à percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país e cria marcas reconhecidas no exterior. Nesse contexto, a internacionalização constitui um processo de conquista de novos mercados e crescimento, que requer espírito empreendedor e competência, promovendo ainda, a proteção do mercado local (GASPAR; OLIVA; ZEBINDE, 2007).

Algumas empresas brasileiras, diante da necessidade de expansão de mercado, adotaram estratégias de internacionalização com o objetivo de ganhar mercados através da política de agregar valor para o cliente, ou seja, resolver seus problemas em todos os níveis (FARINA; ALMEIDA, 2006). Quando uma empresa decide internacionalizar sua produção, pode escolher diferentes formas de atuação no mercado internacional. Kotabe e Helsen (2000) destacam como formas de entrada em um mercado internacional: a exportação, o licenciamento, o *franchising*, o contrato de produção, as *joint ventures*, subsidiárias de propriedade total da matriz e alianças estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Nas exportações cooperativas, a empresa entra em acordo com uma companhia (local ou estrangeira) que usará a sua rede de distribuição para vender os produtos no exterior. A exportação pode ser direta, quando uma empresa cria sua estrutura interna de exportação e

negocia diretamente com um intermediário, e indireta quando vende seus produtos por meio de um intermediário sediado no mercado externo (KOTABE; HELSEN, 2000).

O licenciamento é um acordo contratual pelo qual uma empresa oferece alguns ativos à outra empresa como, por exemplo, o uso de uma marca, de uma patente, do nome da empresa, *know-how* tecnológico e do processo de produção em troca do pagamento de *royalties*, taxa de licenciamento ou outra forma de remuneração (KOTABE; HELSEN, 2000). A *franchising* é um acordo comercial em que o franqueador fornece ao franqueado o direito ao uso do conceito e da marca registrada do negócio em troca de pagamento de *royalties*. O contrato de produção é a forma de entrada na qual a empresa negocia com um fabricante local a industrialização de partes ou um produto inteiro sendo que o trabalho de marketing do produto fica sob a responsabilidade da empresa internacional. O estabelecimento de *joint ventures*, por fim, ocorre quando uma empresa se une a outra para a entrada em um determinado mercado. Neste caso, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.

Quando as empresas pretendem realizar sua internacionalização com controle total do negócio, estabelecem subsidiárias da matriz no mercado desejado. Essa forma de internacionalização mediante propriedade em mercado estrangeiro pode ocorrer por meio de aquisição ou de operações completas (KOTABE; HELSEN, 2000). Os benefícios que este tipo de estratégia oferece são: a rapidez com que podem ser abertas na maioria dos mercados, as altas taxas de retorno, a administração e o controle dos processos, tarefas e decisões em marketing, produção e suprimento.

Da mesma forma, para Hill (2002), a maioria das empresas que procuram uma estratégia internacional cria valor desenvolvendo e oferecendo produtos diferenciados para o mercado estrangeiro. As alianças estratégicas têm sido utilizadas pela virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional da corporação (BRITTO *et al.*, 2006).

## **Metodologia**

O presente estudo é de natureza exploratória porque seu objeto refere-se a um tema emergente e que dado seu caráter recente, ainda se encontra pouco explorado pela Academia. Nesse sentido propõe-se à identificação de problemas significativos nesse campo do conhecimento, bem como à identificação de possibilidades práticas de pesquisas relacionadas ao processo de internacionalização de empresas venezuelanas. Utiliza-se como delineamento o método de estudo de caso sobre o processo de internacionalização de uma empresa venezuelana complementado por uma revisão bibliográfica sobre a internacionalização de empresas. O delineamento de o estudo de caso se mostrou mais adequado aos propósitos da pesquisa por estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, e que seria de difícil avaliação por meio de delineamentos tradicionais, como o levantamento de campo. Sobretudo, porque na presente pesquisa, os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos e o pesquisador dispunha de praticamente nenhum controle sobre a situação. Desta forma, o estudo de caso, tal como foi proposto, permitiu, conforme indica Yin (2001), a preservação das características significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas, relações internacionais e a maturação de setores.

Adotou-se especificamente a modalidade de estudo de caso instrumental, conforme definição proposta por Stake (2000). Embora o caso seja típico em relação ao fenômeno, o propósito da pesquisa, já que seu propósito não foi o de estudar a empresa em si, mas

verificar como se dá o processo de internacionalização para o desenvolvimento organizacional da empresa estudada, levando em consideração teorias amplamente aceitas.

Com vistas a conferir validade ao estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência. Procedeu-se, para tanto, a pesquisa bibliográfica e documental com o propósito de proporcionar o estabelecimento de um sistema conceitual, bem como fundamentação teórica ao estudo. Para analisar a empresa, suas origens, estrutura organizacional, atividades e situação atual, procedeu-se à análise de informações obtidas na empresa, em documentos fornecidos diretamente por dirigentes e pelo proprietário. Procedeu-se, ainda, a entrevistas com os mesmos, não apenas para complementar as informações obtidas mediante documentos, mas, principalmente para obter sua percepção acerca da empresa e de suas perspectivas futuras.

As entrevistas foram realizadas com o proprietário da empresa, que coordenou o processo de internacionalização, o gerente e um vendedor na cidade de Santa Elena de Uairén (Venezuela). Na cidade de Pacaraima-Roraima (Brasil) foi entrevistado o gerente e um vendedor conforme Quadro 1. A entrevista foi parcialmente estruturada. Assim, foram estabelecidas algumas pautas com a finalidade de garantir seu foco, mas procurou-se conduzi-la de forma a conferir a mais ampla liberdade ao entrevistado, já que os dados reconhecidos como mais importantes nesse momento seriam os relativos à sua percepção acerca da internacionalização da empresa. Estas foram gravadas com permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas, o que tornou possível a análise de conteúdo.

**Quadro 1: Planejamento das entrevistas**

Nível Hierárquico	Cargo	Instrumento	Duração
Gerencial	Proprietário	Entrevista semi- estruturada	45 min.
Gerencial	Gerente	Entrevista semi- estruturada	45 min.
Gerencial	Gerente	Entrevista semi- estruturada	45 min.
Técnico	Vendedor	Entrevista semi- estruturada	45 min.
Técnico	Vendedor	Entrevista semi- estruturada	45 min.

**Fonte:** Dados de pesquisa.

Para análise e interpretação dos dados, por fim, adotou-se o método de adequação ao padrão (YIN, 2001). A adoção deste procedimento deve-se à existência de teorias consistentes para análise do processo de internacionalização de empresas. Como não há um único modelo de internacionalização, o que se procurou nesta etapa foi o contraste dos dados empíricos com as proposições dessas teorias com a finalidade de verificar o maior ou menor grau de aderência com cada uma delas.

## Análise dos resultados

### Histórico da Empresa

A empresa objeto desta pesquisa é a Agrogilca, empresa venezuelana fundada em 1998 na cidade de Santa Elena de Uairén – (Venezuela), comercializa máquinas e equipamentos agrícolas, minerais e materiais de construções. É composta por uma equipe de sete funcionários, sendo o proprietário, um gerente, um caixa e quatro vendedores. A filial da empresa está localizada na cidade de Pacaraima (Brasil) e foi fundada em 2005. O quadro de pessoal é composto pelo proprietário, um gerente, dois vendedores e um caixa.

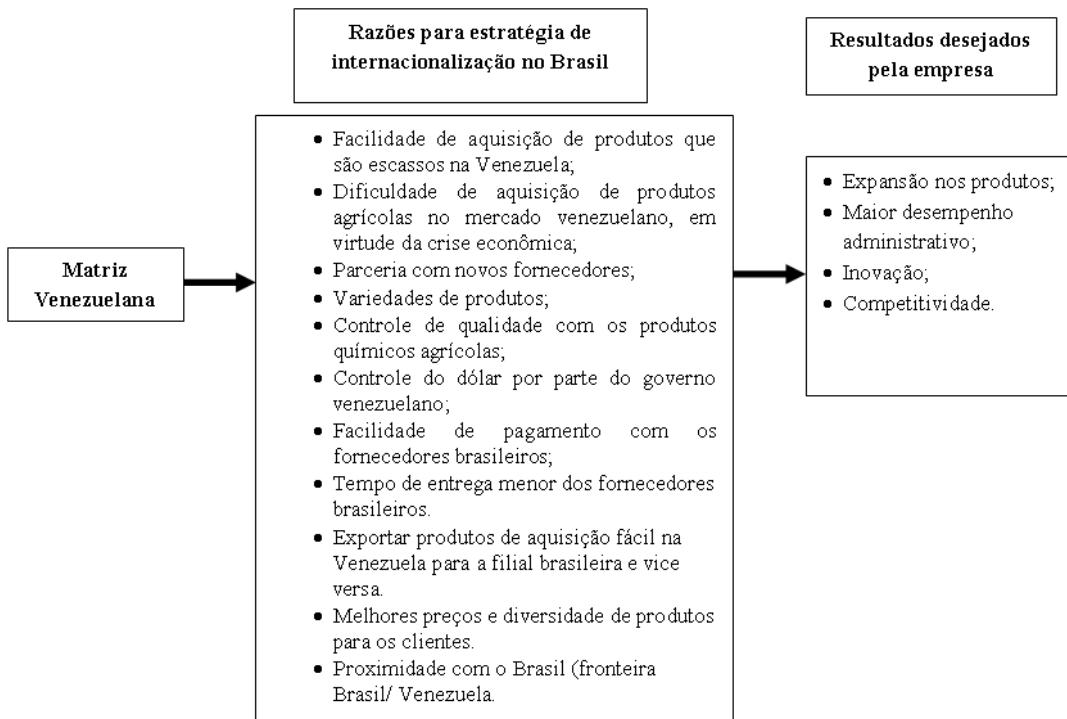
De acordo com depoimento do proprietário, só foi possível a abertura e funcionamento da empresa, devido à oportunidade verificada pelo mesmo ao obter uma boa quantia em ouro quando atuava nos garimpos venezuelanos. Desta forma, aproveitou a situação e investiu em maquinários e equipamentos agrícolas e minerais na região em virtude de não haver lojas deste segmento na cidade de Santa Elena de Uairén (Venezuela). Ainda neste contexto, segundo relato do proprietário, quando havia a necessidade de máquinas e equipamentos deste setor, os garimpeiros e produtores rurais tinham que se deslocar para a cidade de Boa Vista-RR (Brasil), lugar mais próximo com 215 km ou para as cidades venezuelanas de Porto Ordaz e Cidade Bolívar aproximadamente 780 km.

### O processo de Internacionalização da Agrogilca

A internacionalização pode ser entendida como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros. Segundo Hymer (1978), a concorrência internacional provavelmente continuará a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial por meio da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas.

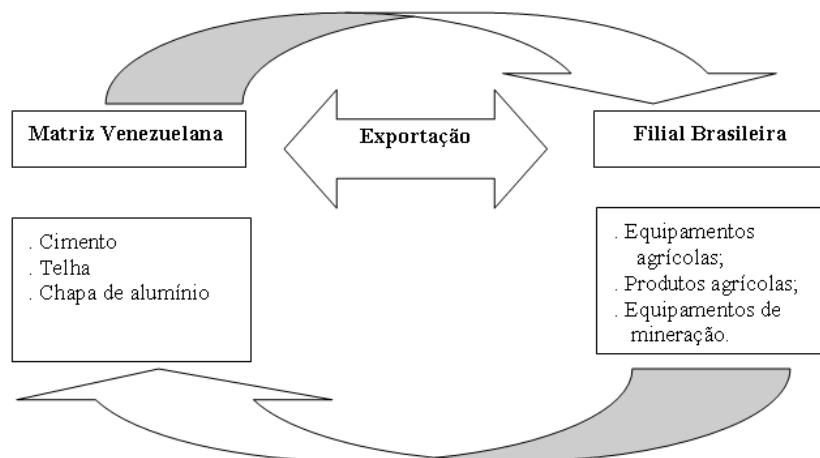
A internacionalização de uma empresa consiste na formulação de estratégias que por sua vez, determina os princípios de organização e administração e o desenvolvimento e mudanças do seu escopo de atuação. O processo de internacionalização está relacionado a todos os aspectos da estratégia, e para consolidar o processo de internacionalização, faz-se necessário que as empresas definam a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Neste sentido, a escolha correta do modo de entrada em mercados estrangeiros é ponto crucial para se alcançar o sucesso.

Considere-se, então, o processo de internacionalização da Agrogilca. Em 2005, o mercado venezuelano tornou-se pequeno para a Agrogilca e pouco competitivo em virtude de problemas políticos econômicos. Partiu-se então para o mercado brasileiro implantando sua filial na cidade de Pacaraima- RR (Brasil) a 15 km da matriz venezuelana onde sua estratégia foi focada na aquisição de produtos no qual a Venezuela tinha dificuldade para adquirir e vice versa.

**Figura 2: Razões da Agrogilca para Internacionalizar no Brasil**

**Fonte:** Dados de pesquisa.

Na Figura 02 são destacadas as razões de internacionalização da Agrogilca. Percebe-se que as razões estão de acordo com os incentivos para adoção de uma estratégia de internacionalização denominada estratégia multidoméstica de Hoskisson *et al.* (2008). A primeira teoria adotada neste estudo, no qual as condições setoriais como problemas políticos, econômicos, necessidades e desejos dos consumidores foram os que mais incentivaram a internacionalização da Agrogilca no Brasil. A estratégia multidoméstica consegue customizar os seus produtos para atender as necessidades e preferências específicas dos clientes locais, ou seja, as empresas que adotam essa estratégia tentam isolar-se das forças competitivas globais estabelecendo posições protegidas de mercado ou concorrendo com os segmentos do setor, que são mais afetados pelas diferenças entre os países locais. Em entrevista concedida pelo proprietário, o mesmo afirma que: “*após a atuação nos dois mercados (Venezuela e Brasil) a empresa passou a ser mais competitiva, pois consigo comprar os produtos a menores custos e vendê-los com um lucro maior, tanto na filial brasileira como na matriz venezuelana*”.

**Figura 3: Framework de Exportações da Agrogilca**

**Fonte:** Dados de pesquisa.

Na Figura 3 percebe-se que ambas as empresas exportam e importam, ou seja, da matriz venezuelana para filial brasileira e da filial brasileira para a matriz venezuelana. Conforme a escola de Uppsala, o processo começa geralmente com a atividade de exportação, evoluindo para a formação de alianças estratégicas e *joint ventures* com empresas estrangeiras. No caso da Agrogilca, a internacionalização não ocorreu com sequências similares ao modelo de Uppsala, ou seja, sequências do modo de operação em que o gradualismo de relacionamento coincide com o gradualismo de processos de internacionalização, e sim, somente com exportações (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Em entrevista fornecida pelo proprietário da empresa, o mesmo afirma que:

A internacionalização ocorreu em virtude da facilidade da aquisição de matéria prima por parte do mercado brasileiro, da facilidade de pagamento aos fornecedores e da variedade de produtos com controle de qualidade por parte das agências reguladoras. Essa entrada no mercado brasileiro foi motivada em especial, pela dificuldade de aquisição dos produtos no mercado venezuelano. Os mesmos têm que ser importados de outros países, o que gera custos maiores em virtude do pagamento ter que ser a vista e em dólar (Proprietário da empresa).

A internacionalização da Agrogilca se deu por meio de exportações em 2005. As exportações são realizadas pela filial e matriz, ou seja, cada uma exporta para outra. A vantagem desta empresa é que tem total controle sobre as vendas dos seus produtos em cada país, e consegue ter maior poder de negociação com os fornecedores, já que a Agrogilca não é um fabricante e sim uma revendedora. Ainda neste contexto, de acordo com depoimento do proprietário, esta situação favoreceu as empresas incentivando-as a serem cada vez mais competitivas: “*essa estratégia de internacionalização objetivou a sobrevivência da empresa, já que a globalização tem impulsionado as empresas a atuarem em ambientes cada vez mais competitivos*”.

Conforme a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1978), as empresas só iniciam sua internacionalização quando percebem que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico passam a intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados estrangeiros quando as possibilidades de concentração de mercado tornam-se exauridas nos países em que já vinham operando. A Agrogilca se enquadra nesta teoria, em virtude do seu interesse em aumentar a fatia de mercado das duas empresas, tanto a matriz venezuelana como a filial brasileira.

A Agrogilca buscou como estratégia de exportação, diferenciar-se de seus concorrentes por meio da aquisição de novos produtos, mediante parcerias estratégicas com fornecedores venezuelanos e brasileiros, o que fez com que obtivesse acesso à diversificação nos mercados em que atua.

Segundo os pesquisadores de Uppsala, a distância psíquica é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países e possui um importante papel em processos de internacionalização, já que restringe investimentos iniciais da empresa em países considerados culturalmente distintos. Em outras palavras, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

Em relação ao mercado em que a empresa atua, é considerado estratégico em virtude do mesmo situar-se em área de fronteira, no caso Pacaraima-RR (Brasil) e a mesma está somente a 15 km da matriz Venezuela.

### **Considerações Finais**

O Quadro 2 apresenta um comparativo entre as contribuições proporcionadas pelas teorias sobre internacionalização de empresas e as principais práticas desenvolvidas pela Agrogilca no processo de internacionalização.

**Quadro 2: Ações práticas de internacionalização da Agrogilca**

Teorias de Internacionalização	Práticas adotadas
<b>Estratégia de internacionalização de Hoskisson et al, (2008).</b>  <u><b>Estratégia Multidoméstica:</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições setoriais;</li> <li>• Estrutura políticas;</li> <li>• Necessidades dos clientes</li> </ul>	Expansão nos produtos; Maior desempenho administrativo; Inovação; Competitividade.
<u><b>Teoria Econômica:</b></u> <b>Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1983):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança do investimento</li> <li>• Eliminar concorrência</li> <li>• Investimento direto</li> <li>• Apropriar do retorno ou certas vantagens específicas</li> </ul>	Parceria com novos fornecedores.  Operações internacionais com controle da firma do exterior.

<p><b>Teoria Comportamental:</b></p> <p><b>Escola de Uppsala (JOHANSSON e VAHLNE, 1977):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremental</li> <li>• Modo de entrada</li> <li>• Distância Psíquica</li> <li>• Comprometimento com o mercado externo</li> </ul>	<p>Início por exportações,</p> <p>Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica, considerando a língua, cultura e forma de fazer negócios.</p> <p>Movimento gradual e relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento.</p>
--	--

**Fonte:** Dados de pesquisa.

A análise do caso da empresa Agrogilca identifica o alinhamento de sua estratégia de internacionalização à Teoria Multidoméstica de Hoskisson. Isto porque esta teoria considera como motivo de internacionalização as condições setoriais, estrutura políticas e necessidades dos clientes, visando maior desempenho administrativo e competitividade da empresa.

A análise do caso da empresa Agrogilca identifica também a adequação de sua estratégia de internacionalização à Teoria do Poder de Mercado de Hymer. Isto porque esta teoria considera um motivo em virtude do seu interesse em aumentar a fatia de mercado das duas empresas, tanto a matriz venezuelana como a filial brasileira por meio de vantagens específicas, como poder de mercado, vantagens tecnológicas e organizacionais, visando ampliar sua rentabilidade.

Depreende-se também deste estudo, que as estratégias adotadas pela empresa apresentam coerência com a Teoria Comportamental do Modelo de Uppsala, no qual na empresa Agrogilca não ocorre com sequência igual, ou seja, segue somente com exportação e importação, no qual define a distância psíquica como um fator que dificulta o fluxo de informações e negociações entre os mercados devido às diferenças de idioma, educação, práticas empresariais, cultura entre outros. Assim, as empresas tenderiam a definir suas estratégias de penetração no mercado exterior através de países vizinhos que possuíssem semelhantes práticas de negócios e pouca diferença psíquica. Neste caso, a Agrogilca iniciou suas exportações e importações a partir de 2005, quando se internacionalizou na cidade de Pacaraima-RR (Brasil), região de fronteira, a 15km da matriz venezuelana.

Esse artigo contribuiu, ainda, de forma preliminar, para o entendimento da teoria econômica e teoria comportamental e sua aplicabilidade na estratégia empresarial e na obtenção de vantagem competitiva de empresas de pequeno e médio porte e suas relações com países fronteiriços. O estudo realizado deixa margens para pesquisas futuras em empresas de grande porte com base em estudos comparativos das teorias de internacionalização entre outros municípios limítrofes brasileiros. Ressalta-se, portanto, que este estudo apresenta algumas limitações, principalmente devido a crise política atual no país da Venezuela e a participação de empresas venezuelanas no exterior, o que pode ser considerada um acontecimento relativamente novo. Sendo assim, verifica-se a relevância de pesquisas que possibilitem a melhor compreensão dessa realidade bem como a identificação dos entraves a esse processo.

## Referências

- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- BRITTO, R. P. *et al.* Recursos e capacidades estratégicas para internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise.** London: Macmillan, 1976.
- CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: Workshop sobre Internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, **Anais...** FEA-USP, Maio 2006.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. **International marketing.** 7 ed. New York: Thompson, 2004.
- DIAS, A. L. Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC, 2002.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 1988.
- FARINA, Milton Carlos; ALMEIDA, Alda Rosana Duarte. Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** São Paulo, 2006.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GASPAR, Marcos Antonio; OLIVA, Fabio Lotti; ZEBINDEN, Walter Sant'Anna. A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.
- GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; MASINI, Nildo; BRITTO, Ricardo Pitelli. **Trading: presença brasileira no cenário econômico mundial.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- HARRISON, A. L.; DALKIRAN, E.; ELSEY, E. **International Business:** global competition from a european perspective. Bath: Oxford University Press, 2000.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos:** teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace: postscript** 2002. New York: McGraw-Hill, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2003.

HYMER, Estephen. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1960.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; HARRION, J. S. **Estratégia competitiva** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHANSON, B.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, 1977.

KOTABE, Masaaki.; HELSEN, Cristian. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

PACHECO, Carolina Burnier. **Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROENÇA, Eduardo de Rezende.; RAMOS, Heidi Rodriguez. O processo de internacionalização no Brasil: um estudo exploratório na Dedini. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

REZENDE, Sérgio F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas da USP**. São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 2002.

RODRIGUES, W. Sistemática de Exportação: conceitos, operacionalização e práticas In: **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, p. 191-231, 2004.

SOARES, C.C. **Introdução ao comércio exterior**. São Paulo: Saraiva 2004.

SOARES, Ednaldo; BRESCIANI, Luis Paulo; OLIVA, Fabio Lotti. Miolo: a internacionalização de uma marca. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

STAKE, Robert R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TERPSTRA, Kern.; SARATHY, Ravi. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 1966.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANALYSIS OF THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF A VENEZUELAN COMPANY

**Abstract:** This paper aimed to analyze, under the perspectives of economic and organizational behavior theories, the case of the internationalization of Agrogilca, a Venezuelan company classified as an small and medium business, which operates in the mining segment, agricultural materials and building materials. This is an instrumental case study, which had as sources of evidence the examination of documents provided directly by company's directors and interviews with its owner and employees. For the data analysis and interpretation, it was took the procedure of adaptation to the theory, since the data obtained empirically were contrasted to elements of already consolidated theories about internationalization of companies. It is concluded that the strategy adopted by Agrogilca company is very close to Theory of Market Power proposed by Hymer, in which companies tend to intensify its position abroad and expand their operations. Its internationalization process did not occur according to the Uppsala model, in which the gradualism of relationship matches the gradualism of internationalization processes, but only with exportations that make companies intensify its position abroad, and finally, shows proximity to the Multidomestic Strategy. This is because this theory considers as an internationalization cause the sectoral conditions, political structures and customer needs for a greater administrative performance and competitiveness of the company.

**Key words:** internationalization; strategy; small business.

*Submetido em 21/04/2012*

*Aceito para publicação em 07/11/2012.*