

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS PARA UM PAÍS EMERGENTE: EVIDÊNCIAS NA REDE DE NEGÓCIOS BRASIL-RÚSSIA

*INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN COMPANIES IN AN EMERGING  
COUNTRY: INSIGHTS FROM BRAZILIAN-RUSSIAN BEEF NETWORK*

**KARIM MARINI THOMÉ**  
thome@unb.br

**ROSA TERESA MOREIRA  
MACHADO**  
dae577@yahoo.com.br

**LUCIANA MARQUES VIEIRA**  
lmvieira@unisinos.br

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO**  
jmcarvalho@unb.br

## RESUMO

Este artigo analisa a internacionalização de firmas brasileiras para o mercado russo tendo como base teórica o modelo revisado de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (2009) no contexto de economias emergentes. Este estudo é exploratório descritivo e enquadrado como estudo de casos múltiplos em quatro frigoríficos brasileiros que se internacionalizaram para o mercado russo. Os resultados mostram que o modelo revisado de Uppsala contribui parcialmente para a explicação da internacionalização das firmas estudadas. Alguns pressupostos, como a ligação de mercado a mercado pela rede de negócios, o reconhecimento pela rede de competências inerentes à firma, a possibilidade de decisão de comprometimento no relacionamento da rede para a firma e o inverso foram empiricamente encontrados. Contudo, o modelo revisado de Uppsala não considera a possibilidade da utilização da rede de negócios como limitação da expansão de firmas tampouco no retorno de atributos de competências e capacidades da firma como diferencial em situações de redes de negócio com alto nível de confiança encontrados neste estudo.

**Palavras-chave:** estratégia de internacionalização, redes de negócio, países emergentes.

## ABSTRACT

This article examines the internationalization of Brazilian firms in the Russian market through the revised Uppsala model (Johanson and Vahlne, 2009) in the context of emerging economies. This paper is an exploratory descriptive study with qualitative variables and is framed as a multiple case study carried out with four Brazilian meatpacking firms which internationalized their activities into the Russian market. The results show that the revised Uppsala model partially contributes to explaining the internationalization of firms studied. Some assumptions, like the link from market to market through the business network, the network's acknowledgement of the inherent powers in the firm, the possibility of a decision of commitment in the relationship to the firm's network and the reverse were found empirically. However, the revised Uppsala model does not envisage the use of networks limiting the expansion of firms neither the return attributes of competence and capabilities of the firm as a differential in cases of business networks with high level of commitment, found in this research.

**Key words:** Internationalization strategy, Business Network, Emerging Countries.

## INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por mudanças na conjuntura da economia internacional e do ambiente dos negócios. Dentre as principais mudanças, destacam-se o surgimento de novos países industrializados como Hong Kong, Singapura e Coréia do Sul e, mais recentemente, os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China. Esses países se tornaram um importante grupo no crescimento do volume das transações comerciais, formando o que os pesquisadores da área chamam de terceira onda (*third wave*) (Jansson, 2007; Martell, 2007).

Inseridas neste macro-ambiente, estão firmas que tiveram de se adaptar à nova e complexa conjuntura dos negócios globais, acabando por criar uma vasta gama de possíveis ganhos além das fronteiras nacionais (Flaherty, 1996). Trata-se do fenômeno que tem impulsionado as empresas à competitividade, inclusive para se tornarem aptas a assumir a postura de transpor fronteiras (Zhou *et al.*, 2006; Child e Tse, 2001). No Brasil, apesar de tardia, tem-se notado que a internacionalização das empresas vem crescendo aceleradamente e tornando-se realidade em diversos setores da economia, como, por exemplo, bens de consumo, siderurgia, mineração e indústria digital (Borini e Fleury, 2010; Prochnick *et al.*, 2006).

Acompanhando essa crescente aceleração da internacionalização de empresas brasileiras, nota-se também o esforço dos pesquisadores em ampliar esta área temática anteriormente pouco estudada no Brasil. A intensificação do trabalho a respeito de internacionalização também é vista em outros países emergentes, sobretudo na China e na Índia (Peng *et al.*, 2008; Zhou *et al.*, 2006; Child e Tse, 2001) e é com base nesses países que se tem percebido uma lógica diferenciada na condução de negócios internacionais. Não que o raciocínio sobre negócios internacionais seja diferente entre países emergentes e desenvolvidos, mas estudos recentes assumem que os mercados emergentes necessitam de um complemento institucional para a sua melhor explicação (Guillen e Garcia-Canal, 2009; Peng *et al.*, 2008; Narayanan e Fahey, 2005; Peng *et al.*, 2005; Peng, 2004, 2003).

Neste contexto, o presente estudo visa a contribuir para a melhor compreensão da internacionalização de empresas, retomando o modelo de Uppsala na sua mais recente revisão (Johanson e Vahlne, 2009) e incorporando as ideias de Peng *et al.* (2008) a respeito dos negócios internacionais em mercados emergentes tendo como foco Brasil e Rússia. Do ponto de vista teórico, salienta-se que este modelo proposto por Johanson e Vahlne (2009) é conceitual e não há ainda evidências empíricas que comprovem sua aplicação. Outra finalidade refere-se à utilização de casos de internacionalização entre países emergentes, indo contra o direcionamento predominante dos estudos que focalizam o sentido mercado desenvolvido/emergente ou inverso (Thomé *et al.*, 2012; Guillen e Garcia-Canal, 2009; Wright *et al.*, 2005).

A justificativa para escolha de Brasil e Rússia deve-se à recente e vigorosa entrada de firmas brasileiras do setor de

carne bovina no mercado russo (Secretaria de Comércio Exterior, 2009) e a necessidade apontada por Thomé *et al.* (2012) de compreensão da atuação em mercados de destino ainda pouco usuais para firmas brasileiras. Mais especificamente, o estudo se propõe a investigar *como ocorre a internacionalização das empresas brasileiras no mercado russo*.

Para elucidar esse questionamento, lançou-se mão de um estudo múltiplo de casos utilizando empresas frigoríficas brasileiras que se internacionalizaram no mercado russo de carne bovina, utilizando o olhar da internacionalização da firma pela rede de negócios bem como a possibilidade do inverso, admitindo, deste modo, uma mão dupla de considerações: frigorífico brasileiro *versus* rede de negócios na Rússia e rede de negócios russa *versus* frigorífico brasileiro.

Após esta introdução, o trabalho segue com a apresentação do referencial teórico e os procedimentos metodológicos, para assim analisar e discutir os dados e, por último, são feitas as considerações finais com algumas sugestões de pesquisas para dar continuidade a este tema.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma das primeiras sínteses teóricas de referência a respeito da internacionalização de empresas é o modelo da escola sueca de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), que apresenta uma ótica processual impulsionada pela interação entre a aprendizagem a respeito das operações comerciais e o comprometimento com o destino exterior escolhido. Percebe-se que, ao longo dos anos, o modelo tem sido testado, nas mais diversas organizações e nos mais diversos setores relacionados aos estudos do campo da gestão internacional (Canabal e White III, 2008; Wener, 2002).

Assim como os modelos teóricos da Internalização de Buckley e Casson (1976, 2009), o Paradigma Eclético de Dunning (1980) e posteriormente Dunning e Lundan (2008), o modelo de Uppsala também tem incorporado variáveis em sua estrutura analítica a fim de ganhar dinamismo e manter-se condizente com as novas demandas deste campo de estudo, resultando no modelo revisado por Johanson e Vahlne (2009).

Várias alterações foram feitas desde o modelo original de Uppsala de 1977 até o revisado em 2009. Destaca-se aqui o foco na rede de negócios propriamente dita e não na direção do investimento realizado pela firma. Isso foi feito de maneira a responder às principais críticas ao modelo original, ou seja, não ressaltar estágios ou distância entre as etapas de internacionalização, não apresentar cunho determinista e não privilegiar a prevenção do risco. O novo foco do modelo de Uppsala já é antecipadamente justificado por Johanson e Mattsson (1988) como avanços teóricos na mudança do pensamento da análise isolada da firma para a apreciação da conduta da mesma numa rede, agora consolidado em Johanson e Vahlne (2009).

## RECURSOS NA REDE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL

O interesse a respeito de oportunidades de negócios e da construção de pontes para novas redes é latente em Johanson e Vahlne (2009), isso gera a compreensão do interesse relacionado a recursos por parte da empresa focal ou da rede. A teoria baseada nos recursos (*resource-based theory*) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), assim como a teoria da rede de negócios, evidencia que fatores idiossincráticos relacionados à trajetória podem moldar a firma e/ou a rede (Barney *et al.*, 2001). Esses mesmos autores ainda revelam que, em função da trajetória (*path dependence*), a firma é levada a desenvolver recursos, que conferem vantagem competitiva em ambiente de negócios internacionais ao seu portador, como menciona Peng (2001), que justificariam mudanças de estratégia organizacional (Mahoney, 2000) e a solidificação de rede de negócios (Greener, 2002).

Grande parte das críticas e dos questionamentos realizados ao modelo inicial de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990), tomando como exemplo ilustrativo os trabalhos de Knight (2000) e Lu e Beamish (2001), trazem evidências empíricas da maior rapidez na internacionalização de empresas específicas do que a base preditiva das etapas do modelo de 1977 e 1990. O entendimento do processo de rápida internacionalização encontra respostas oferecidas pela teoria da visão baseada nos recursos. Na opinião de Peng (2001), a justificativa para tais críticas mencionadas acima estaria no conhecimento tácito de que a empresa desenvolve e acumula conhecimento sobre as oportunidades de negócios globais, bem como a sua capacidade para alavancar o conhecimento de uma forma diferenciada dos concorrentes, passando a explicar a maior rapidez na internacionalização.

Em Johanson e Vahlne (2006), já se percebe a tentativa de inserir no modelo de Uppsala os conceitos da visão de recursos evidenciados na teoria de redes como dito em Dyer e Singh (1998), bem como em Håkansson e Snehota (1995), para adaptar o modelo e torná-lo condizente com as demandas explicativas contemporâneas. A revisão de 2009 resulta da incorporação dessas abordagens teóricas.

Faz-se necessário frisar também as ideias de Wright *et al.* (2005) para compreender que empresas de mercados emergentes podem enfrentar escassez e até mesmo obsolescência de recursos. Assim, onde os recursos eram antes valiosos sob um regime de governo, tornam-se menos valiosos no âmbito de instituições mais orientadas para o mercado. Desse modo, arranjos organizacionais, tais como grupos empresariais (conglomerados) e as redes interorganizacionais podem se manifestar em países de economias transitórias como uma forma de adaptação para lidar com os problemas das instituições do mercado subdesenvolvido. No entanto, como as economias transitórias se movem em direção ao sistema de mercado, as redes pertencentes a tais sistemas econômicos podem precisar se reestruturar, a fim de acessar os recursos e as capacidades necessárias para ter sucesso em um ambiente mais competitivo e dinâmico.

Por fim, uma distinção merece ser feita a respeito da bifurcação no campo teórico das redes de negócios internacionais que utiliza a teoria dos recursos. A dicotomia diz respeito sobretudo ao enfoque dado à rede, se intraorganizacional ou interorganizacional. Quando a rede é intraorganizacional, sobressaem estudos ligados ao desenvolvimento de recursos organizacionais que envolvem subsidiárias e matrizes de multinacionais, como mostra o trabalho de Borini e Fleury (2010) a respeito de multinacionais brasileiras. No caso de rede interorganizacional, enfatiza-se a relação entre diferentes firmas que apresentam transações comerciais (Johanson e Vahlne, 2006, 2009).

## MODELO REVISADO DE UPPSALA

Com base na teoria de redes, Johanson e Vahlne (2009) ressaltam pressupostos inerentes a este campo de estudos sobre a importância do relacionamento em negócios com uma visão de longo prazo para a criação de valor e desenvolvimento técnico. O desenvolvimento do relacionamento estaria ligado assim a fatores menos deterministas e mais evolucionistas (Håkansson e Snehota, 1995) que, de acordo com Johanson e Vahlne (2009), seriam decorrentes: (i) do processo de mudanças com base social; (ii) do comprometimento gradual de interação; (iii) do compromisso e da confiança entre as partes nos negócios; (iv) do desenvolvimento de conhecimento; (v) da posse de tempo e recursos demandados entre as partes; e (vi) da mudança da dependência unilateral para interdependência bilateral.

Todos os atributos mencionados acima geram a rede de negócios. Sendo assim, agentes e/ou atores interdependentes devem ver o ambiente de mercado como uma grande rede de possíveis interações, muitas vezes não criadas apenas por negócios, mas por atividades de outros planos (como o social e o institucional), que podem refletir no campo organizacional (Håkansson e Snehota, 1995; Rauch, 2001; Peng *et al.*, 2008).

A unidade de análise do modelo revisado de Uppsala, assim como em 1977, continua sendo a firma. Contudo, a concepção de firma muda; ela deixa de ser considerada uma unidade de produção e é vista no contexto de redes organizacionais como unidade de troca. É sob esta concepção que Johanson e Vahlne (2009) discorrem a respeito da firma e de seu posicionamento na rede de negócios internacionais.

Considerando que os mercados são redes, Johanson e Vahlne (2009) assumem que existe mobilidade nas redes internacionais, pois novos entrantes ou firmas que decidem sair são percebidos. Vários níveis podem ser configurados, sendo que os parceiros nas relações são considerados mediadores de conhecimento, os membros internos à rede são associados à maior possibilidade de indução de conhecimento. O conhecimento toma destaque no modelo revisado de Uppsala, sobretudo o conhecimento experimental, direcionado não apenas às especificidades inerentes ao mercado de destino, mas também à criação e ao desenvolvimento de relacionamentos bem como a sua coordenação.

O conhecimento relacionado ao desenvolvimento de relacionamento em negócios também leva em consideração atributos institucionais ligados ao modo de fazer negócios internacionais. A ressalva feita no modelo de Johanson e Vahlne (2009) é realizada com base em Peng (2003, p. 275), que adverte, como uma das características dos mercados emergentes, a "propensão de mudanças conjunturais nas regras formais e informais do jogo que afetam as firmas como jogadores", rotuladas por ele como "instituições transitórias". Esse fato é também percebido por Meyer e Peng (2005) e é justificado como consequência da transformação do sistema socialista para capitalista em países do leste europeu, sobretudo na Rússia, o que pode incorrer em dificuldades/barreiras para a atuação de empresas estrangeiras nesse mercado (Ledeneva, 2008; Aidis e Adachi, 2007; Fey e Beamish, 2000).

Peng *et al.* (2008) discorrem ainda mais sobre as bases institucionais e sua interferência/participação nos negócios internacionais relacionados à firma. Contudo, com a percepção de Johanson e Vahlne (2009) da firma como uma unidade de troca e do mercado como uma rede, assume-se, neste artigo, a proposição que o modelo revisado de Uppsala, expresso na Figura 1, consegue explicar as formas de internacionalização entre mercados emergentes, transpassando também as referidas barreiras institucionais e suas oscilações.

Johanson e Vahlne (2009) admitem que a aprendizagem e o empenho nos negócios estão fortemente relacionados com a identificação e o desenvolvimento de oportunidades. Isto se pauta pela visão de redes pelo fato de que alguns tipos de conhecimentos não são acessíveis a todos, ou seja, são restritos a membros internos à rede. Os autores sustentam que o forte compromisso entre os agentes permite que as empresas de-

envolvam seus respectivos corpos de conhecimento tornando possível descobrir e/ou criar oportunidades mútuas.

O modelo explicitado na Figura 1 apresenta dinamismo quando se integram os aspectos de mudança sobre os aspectos de condição e vice-versa. Tal dinamismo reflete-se em processos acumulativos de aprendizagem bem como confiança e construção de compromissos. Nas palavras de Johanson e Vahlne (2009, p. 1423), "um aumento no nível de conhecimento pode apresentar um impacto positivo ou negativo em um relacionamento", podendo impulsionar consolidação ou, ao contrário, uma redução, chegando até mesmo ao término do relacionamento da empresa focal com a sua parceira.

Além da possibilidade de análise da firma para com a rede de negócios, uma das especificidades deste estudo é evidenciar que o inverso também é possível: a perspectiva da parceira em relação à empresa focal. Esse ponto de vista respalda-se em Greener (2002), que discorre a respeito da não possibilidade ou da dificuldade de mudanças na posição dos atores em suas determinadas redes de negócios. Admite-se deste modo, no presente artigo, uma mão dupla na análise: frigorífico brasileiro *versus* rede de negócios na Rússia e rede de negócios na Rússia *versus* frigorífico brasileiro.

A oportunidade do conhecimento ganha papel de destaque no modelo revisado de Uppsala. Johanson e Vahlne (2009) pressupõem que a oportunidade do conhecimento pode direcionar o processo de internacionalização. Ainda nos aspectos de condição, o posicionamento na rede de negócios é salientado, sobretudo pelas possibilidades que este tem de gerar oportunidades do conhecimento para a firma focal e de possibilitar a geração de conhecimento para a rede de negócios sobre a firma focal. Admite-se que conhecimento específico,

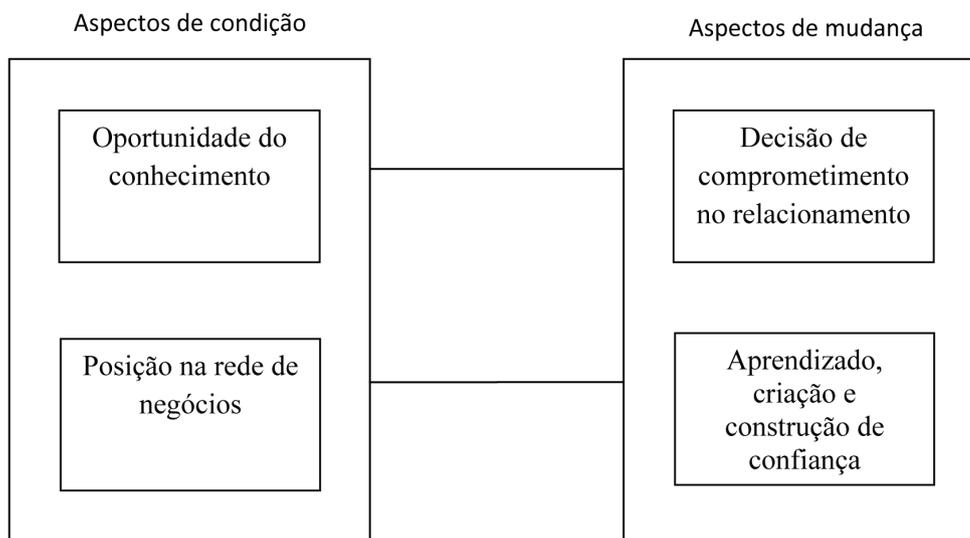


Figura 1 - Modelo de internacionalização de negócios baseado em redes.

Figure 1 - Internationalization model based on business network.

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

confiança e compromissos podem ser distribuídos de forma desigual entre as partes envolvidas nos negócios internacionais (Johanson e Vahlne, 2009).

Quanto aos aspectos de mudança, o quadrante referente à aprendizagem, criação e construção de confiança representa atividades em curso mais explícitas, com cunho de aprendizagem experimental. Johanson e Vahlne (2009, p. 1424) afirmam que "a velocidade, a intensidade e a eficiência dos processos de aprendizagem, criação de conhecimento e construção de confiança dependem do corpo do conhecimento existente, da confiança e do compromisso, e em particular na medida em que as partes consideram uma oportunidade atraente". Os mesmos autores ainda destacam que a criação de oportunidade é uma dimensão de produção de conhecimento.

Por último, a decisão de comprometimento no relacionamento implica que a empresa focal decide aumentar ou diminuir o nível de comprometimento com uma ou mais relações em sua rede. Geralmente, a decisão torna-se visível por meio de mudanças nos modos de entrada, no tamanho dos investimentos, nas mudanças organizacionais e, definitivamente, no nível de interdependência (Johanson e Vahlne, 2009).

Uma mudança no compromisso pode assim fortalecer ou enfraquecer a relação entre as partes envolvidas. Johanson e Vahlne (2009, p. 1424) ressaltam que, do ponto de vista da rede, a decisão sobre o compromisso com o relacionamento pode ter a intenção de "desenvolver novos relacionamentos, na maioria dos casos organizacionais; já em outros, construir pontes para novas redes e buracos estruturais", refletindo, assim, no nível de flexibilidade na decisão de mudança do comprometimento nos relacionamentos.

### **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA REDE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Grande parte da inserção internacional de organizações em mercados de produtos tidos como tradicionais são realizados via exportação, assim como no caso das batatas egípcias que abastecem o mercado consumidor inglês utilizado por Loader (1997) para analisar a interferência dos custos de transação envolvidos em cadeias de suprimento.

No presente estudo, ligado à cadeia de suprimento da carne bovina, a análise parte do posicionamento da empresa focal à jusante na cadeia, com ênfase na rede de negócios internacionais que estava envolvida, formando um canal de distribuição (Coughlan *et al.*, 2002) que tem por finalidade disponibilizar o produto carne bovina no mercado consumidor russo.

Usa-se aqui o conceito de canais de distribuição a fim de operacionalizar e configurar as possíveis interações entre as organizações brasileiras e as redes de negócios na Rússia. Coughlan *et al.* (2002) enumeram os possíveis participantes de um canal de distribuição a partir do ponto de origem, neste caso, a empresa processadora de alimento, sequenciada por intermediários (corretores, atacadistas e varejistas) até o produto chegar ao usuário final (clientes empresariais ou consumidores

individuais) bem como agentes públicos e reguladores (Grewal e Dharwadkar, 2002).

Johanson e Vahlne (2009) consideram que a internacionalização depende de relacionamentos da empresa focal com a sua rede de negócios; assim, para a firma ir ao exterior ela deve usar como base suas relações comerciais com parceiros comprometidos com o desenvolvimento de negócios na etapa de distribuição, utilizando assim um agente principal para início das operações.

Por essa vertente, Johanson e Vahlne (2009) indicam duas possíveis razões para a expansão internacional. A primeira é quando a empresa focal encontra uma oportunidade de negócio interessante decorrente da sinergia resultante da interação com a sua rede. Desse modo, a empresa focal pode entrar em redes no exterior, onde a firma em questão possivelmente será capaz de identificar e explorar oportunidades. A segunda razão para ir ao exterior ocorre quando uma das partes do relacionamento está se direcionando para o exterior ou até mesmo já se encontra em mercado internacional e quer que a empresa focal também manifeste movimento em mercado específico no exterior. Nesse caso, ao seguir o parceiro indutor, a empresa focal demonstra seu compromisso com o relacionamento e inicia o seu processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

De modo geral, entende-se que a empresa passa a ocupar lugares onde ela e seus parceiros da rede de negócios visualizam oportunidades. Um mercado externo em que o parceiro tem uma posição forte seria, deste modo, uma possibilidade. Essa não é apenas uma questão de primeiro passo no exterior. Johanson e Vahlne (2009) olham essa possibilidade como um processo que pode continuar de mercado para mercado em função das ações dos parceiros da empresa focal.

Caso a empresa não possua parceiros fortes, no entanto, ela pode se direcionar para onde seja fácil se conectar com uma nova empresa que já possua uma posição no mercado externo. Por exemplo, pode ligar-se a um intermediário, um agente ou um distribuidor. Eventualmente, quando a empresa focal possui relações com os clientes, ela pode ignorar o intermediário e estabelecer a sua própria subsidiária (Johanson e Vahlne, 2009; Coughlan *et al.*, 2002). Johanson e Vahlne (2009, p. 1425) enfatizam que "o maior conhecimento pode ocasionar insatisfação no relacionamento da empresa focal ou do seu parceiro na rede de negócios; assim, qualquer empresa pode então decidir diminuir o seu compromisso, ou mesmo terminar o relacionamento".

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com o propósito do presente trabalho, ele pode ser considerado exploratório descritivo já que descreve um novo fenômeno e levanta novas questões ao final do estudo, como proposto por Miles e Huberman (1994). Enquadra-se como estudo múltiplo de caso (Yin, 2001) e, quanto à natureza das

variáveis, classificam-se como qualitativas (Miles e Huberman, 1994). Além disso, a unidade de análise é a firma brasileira e seu "imbricamento" no mercado russo.

Brasil e Rússia foram escolhidos para serem os pontos de saída e destino das firmas por quatro motivos: (i) são países emergentes que apresentam crescente apelo econômico e acadêmico (Peng, 2004); (ii) são respectivamente o maior exportador e o segundo maior importador de carne bovina em nível mundial (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009a); (iii) apresentam um recente histórico de relações comerciais com o produto objeto do estudo (Secretaria de Comércio Exterior, 2009); e (iv) concretizam casos de internacionalização entre países emergentes.

O estudo de campo foi realizado em quatro empresas frigoríficas brasileiras e para coleta dos dados primários lançou-se mão de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, observação direta não participativa e análise documental no segundo semestre de 2009. Houve triangulação entre os dados primários e secundários a fim de substanciar os constructos e as categorias da pesquisa (Miles e Huberman, 1994). As entrevistas foram realizadas com diretores do corpo executivo ligados a assuntos/comércio internacional, conduzidas segundo as indicações de Miles e Huberman (1994) no tocante à coleta e à análise de conteúdo dos dados e de Yin (2001) quanto à estrutura de cruzamento dos casos para caracterizar as formas de internacionalização das empresas brasileiras no mercado russo de carne bovina.

As organizações que aceitaram participar deste estudo são quatro das seis firmas brasileiras com maior volume de exportação para o referido mercado (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009b), sendo descritas no Quadro 1 quanto ao Porte, à Localização, ao Volume Total das Exportações em 2009 e ao Cargo do Respondente. Devido a questões ligadas à confidencialidade das firmas envolvidas no estudo, elas serão nominadas pelas letras A, B, C e D.

Os quadros-resumo que nortearam a discussão dos dados foram posicionados de maneira a facilitar a apresentação dos

resultados tendo base o estudo de Johanson e Vahlne (2009) no contexto de negócios internacionais em economias emergentes (Peng *et al.*, 2008). As variáveis expressas nos quadros-resumo foram estruturadas de maneira que fosse possível entender como ocorre a internacionalização das firmas brasileiras no mercado russo, fundamentando a ação da firma na rede de negócios e o seu inverso, a rede de negócios na firma.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### REDE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA CARNE BOVINA: CONJUNTURA BRASILEIRA E RUSSA

Historicamente, o Brasil apresenta destaque no setor de produção de carne bovina; de fato, nos últimos anos, o Brasil se firmou como o maior exportador mundial de carne bovina, com cerca de 32% do volume global transacionado no ano de 2008, o que lhe rendeu cerca de 4,5 bilhões de dólares no mesmo período (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009a). Alguns estudos ressaltam fatores estruturais que possibilitaram ao Brasil assumir a dianteira do setor. Dentre os estudos, toma-se como exemplo o Boletim número 785 de Dyck e Nelson (2003), que frisa o baixo custo de produção da matéria-prima brasileira e os problemas de ordem sanitária enfrentadas pela Argentina, pelo Uruguai, pela União Europeia e pelos Estados Unidos da América.

Além desses aspectos favoráveis, existem outros fatores que, em conjunto, apresentam uma perspectiva holística do aumento da participação da carne brasileira no mercado internacional nos últimos 10 anos. A conjuntura organizacional brasileira de empresas que atuavam no setor de carne bovina passava por uma grande evolução ao mesmo tempo em que fatores externos a esta lhe proporcionavam maior inserção internacional. Sobre esse aspecto, Vieira e Traill (2008) comentam que um dos importantes fatores para a expansão das exportações brasileiras neste setor foi a criação de uma agência externa às organizações, a fim de gerir os fluxos de informações (técnicas e de mercado), bem como para promover internacio-

Quadro 1 - Descrição das firmas estudadas.

Chart 1 - Description of the firms studied.

	A	B	C	D
Porte	Médio	Médio	Grande	Grande
Localização	Santa Catarina	Tocantins	São Paulo	São Paulo
Volume total das exportações com origem do Brasil em 2009	12 mil toneladas	16 mil toneladas	95 mil toneladas	240 mil toneladas
Cargo do Respondente	Diretor de Comércio Exterior	Chefe do Departamento de Comércio Exterior	Gerente de Relações Estratégicas e Institucionais	Diretor do Comitê de Estratégia Empresarial

Fonte: Resultado de pesquisa (2009).

nalmente a carne brasileira. Esta organização recebeu o nome de Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Bovina (ABIEC).

A ABIEC, uma associação de interesse privado, busca desenvolver parcerias horizontais e reduzir comportamentos oportunistas entre empresas brasileiras do mesmo setor e é considerada estratégica por Vieira e Traill (2008), pois, dentre outras finalidades, tem conseguido aumentar o poder de barganha nas transações internacionais de carne bovina brasileira.

Assim como no Brasil, a Rússia também tem uma associação de interesse privado, chamada de Associação da Indústria de Carne. Contudo, diferentemente da formação brasileira, que se compõe apenas de organizações em um mesmo patamar horizontal, na Rússia, a Associação da Indústria de Carnes agrega diferentes níveis horizontais de firmas (frigoríficos, atacadistas, *trading companies*, varejistas e produtores rurais) não apenas de carne bovina, mas também suína e avícola (Associação da Indústria de carne, n.d.).

A Rússia era uma grande importadora de carne bovina oriunda majoritariamente da União Europeia até o ano de 2004 (Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2008). A Secretaria de Comércio Exterior (2009) mostra que o comércio de carne bovina entre os dois países em questão se iniciou apenas em 2001. No ano de 2004, o Brasil tornou-se seu principal parceiro comercial e, em 2008, o montante transacionado foi de aproximadamente 1,5 bilhões de dólares e 380 mil toneladas de carne bovina, o que corresponde a cerca de 62% de toda importação russa de carne bovina no referido ano.

### CONFIGURAÇÃO INICIAL

Conforme mencionado anteriormente, as transações entre organizações brasileiras e russas apenas tiveram início em 2001. Esse fato se deve a modificações normativas referentes às cotas de importação russa e à queda de oferta de seus tradicionais parceiros comerciais, possibilitando a inserção de novos fornecedores (Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa, 2008).

Intermediários comerciais envolvidos com o mercado russo de carne bovina apresentavam a necessidade de encontrar/reposicionar fornecedores que possuíssem escala condizente

com a demanda do seu mercado consumidor, para assim dar continuidade às atividades de abastecimento. Em relação às organizações brasileiras pesquisadas, nominadas por A, B, C e D, pode-se notar que dentre os atributos iniciais de operação com o mercado russo, expressos no Quadro 2, o "Início das operações com o mercado russo" revela que todas as firmas começaram a atuar neste mercado em um curto espaço de tempo, três anos.

Já o "Volume inicial", a "Razão impulsionadora" e o "Principal envolvido inicial" apresentam enorme similaridade. Todas as firmas estudadas iniciaram transações com o mercado russo com baixas quantidades, inferiores a 30 toneladas/mês. Dentre as razões levantadas por Johanson e Vahlne (2009), todas as organizações afirmaram ter ido para o mercado russo por intermédio de agentes externos, caracterizados como indutores, ou seja, a rede teve atuação sobre as firmas brasileiras.

Os principais envolvidos na indução das firmas brasileiras para o mercado russo foram as *trading companies*, ou como Coughan *et al.* (2002) classificam: intermediários especializados, que lucram na diferença dos preços entre compra e venda para outros membros do canal/rede. Nas organizações A e D, foram *trading companies* estrangeiras as responsáveis por inserir as respectivas firmas no mercado consumidor russo. As organizações A e D já apresentavam histórico de transações com as referidas *tradings* que lhes ligavam a esse mercado.

Nas organizações B e C, houve a indução por meio de *trading companies* brasileiras; contudo, esses agentes estavam ligados a *trading companies* estrangeiras. Diferentemente da situação apresentada acima, neste caso, os intermediários estrangeiros não eram os mais próximos às firmas brasileiras. Os intermediários continuavam sendo as *trading companies* estrangeiras, contudo, elas necessitavam de auxílio para criar novas possibilidades de fornecimento, sobretudo nos trâmites institucionais de saída do produto do Brasil. Isso ficou evidente, pois os contratos comerciais eram fechados nominalmente com as *trading companies* estrangeiras, porém, os indutores do processo eram as *trading companies* brasileiras que, neste caso, funcionavam como atores comissionados.

Independente da configuração inicial visualizada, na visão das empresas brasileiras, os elos demonstravam carac-

Quadro 3 - Atuação das firmas brasileiras na rede de negócio russo.

Chart 3 - Operation of the Brazilian firms in Russian business network.

	A	B	C	D
Indução	Rede sobre a firma	Dinâmica	Dinâmica	Firma sobre a rede
Nível de conhecimento da rede	Média	Média	Alta	Alta
Nível de flexibilidade na decisão de mudança do comprometimento nos relacionamentos	Inflexível	Flexível	Flexível	Flexível

Fonte: Resultado de pesquisa, 2009.

terísticas de confiança expressa em histórico de envolvimento. No entanto, o fato de já existir confiança e comprometimento com o relacionamento entre membros da rede não se refletia em alto volume inicial das transações comerciais; aliás, dentro da classificação utilizada neste estudo, o volume inicial mencionado localizou-se na menor categoria. Esse fato pode ser justificado pelas especificidades relacionadas ao produto, que refletem na dependência dos agentes indutores (*trading companies*) pela aceitação do consumidor final do referido produto.

As barreiras institucionais a novos entrantes que Aidis e Adachi (2007) comentam acabam sendo amenizadas pelos próprios indutores que, na visão das organizações brasileiras, assumem o direito de propriedade do produto transacionado e também pela necessidade da rede de negócios russa em desenvolver rapidamente novos fornecedores (Thomé *et al.*, 2010).

As firmas brasileiras não apresentavam significativa experiência em operações internacionais: as firmas A e B exportavam para menos de 10 países no ano do início das operações com o mercado russo, a firma C exportava para 16 países e a D, para 19. Além desse fato, percebeu-se, com base nos critérios aplicados por Chao e Kumar (2010), que as firmas estudadas também não apresentavam operações com países institucionalmente semelhantes à Rússia.

### ATUAÇÃO DAS FIRMAS BRASILEIRAS NA REDE DE NEGÓCIO RUSSO

Diferentemente da configuração inicial da rede de negócios entre Brasil e Rússia, a atuação das firmas brasileiras é caracterizada por particularidades. A fim de evidenciar essas particularidades, formulou-se o Quadro 3 com base em Johanson e Vahlne (2009).

A firma A é a única que se mantém na situação inicial de ser induzida pela rede, atrelada exclusivamente à *trading company* estrangeira que a inseriu no mercado russo, apresentando inflexibilidade na mudança do comprometimento no respectivo relacionamento. A organização D inverteu o

movimento de indução e procura sobrepor-se à rede; isso acontece simultaneamente à mudança estrutural da própria firma, que investiu consideravelmente em ampliação de capacidade produtiva e diversificação horizontal de portfólio no Brasil e em outros países.

Nas palavras do entrevistado da firma D: "escala gera reconhecimento e preocupação". A preocupação comentada na entrevista diz respeito, neste caso, sobretudo às barreiras à sobrevivência das empresas estrangeiras que se expandem no mercado russo descrito por Aidis e Adachi (2007), referentes à ambiguidade e a oscilações institucionais, além de um persuasivo ambiente informal de tributos e taxas. O entrevistado reconhece que a firma não teria capacidade de aprender ou construir conhecimento específico para gerenciar todas as operações relacionadas à rede de negócios que pretendia estabelecer com o mercado consumidor russo, e, em resposta a essa situação, a firma D optou por adquirir conhecimento tácito vinculado à rede de negócios realizando a aquisição de uma *trading company* russa no ano de 2005.

Já no caso das empresas B e C, a indução é dinâmica, ou seja, existe sinergia entre movimentos da rede para a firma e o inverso. A firma B se manteve restrita a atividades internas ao território brasileiro, contudo, desenvolveu competências que lhe possibilitaram criar representatividade frente à rede, e, diferentemente da firma A, que se manteve inflexível no comprometimento do relacionamento com o seu agente indutor, a firma B manteve-se flexível para novos parceiros comerciais e, atualmente, opera com portfólio de possíveis compradores, sendo demandada e também tendo posição ativa na oferta. O entrevistado reconhece que essa postura lhes rendeu desavenças no cumprimento de acordos por diversas vezes.

Assim como a firma B, a firma C apresenta uma indução dinâmica, contudo, elas se distinguem pela posição na rede e pelos investimentos em diversificação horizontal. Mais especificamente, nota-se que a firma C, além dos produtos tradicionais relacionados à carne bovina, aumentou seu portfólio de oferta

Quadro 2 - Início das operações na rede de negócios russa.  
Chart 2 - Began operations in Russian business network.

	A	B	C	D
Início das operações com o mercado russo	2004	2002	2003	2001
Volume inicial	Inferior a 30 toneladas/mês			
Razão impulsionadora	Rede sobre a organização			
Principal envolvido inicial	<i>Trading companies</i> estrangeira	<i>Trading companies</i> brasileiras	<i>Trading companies</i> brasileiras	<i>Trading companies</i> estrangeira

Fonte: Resultado de pesquisa (2009).

com base em produtos industrializados. No caso específico do mercado russo, esta firma inseriu-se no mercado de varejo de alimentos através de relacionamento com uma das maiores redes de franquias de *fast food*, ao passo que a referida rede de franquias estendeu os contratos de exclusividade de fornecimento de suas filiais no mercado russo assim que iniciou suas atividades no referido território.

A confiança estabelecida entre as partes realmente se refletiu em indução à nova posição na rede de negócios, contudo, esse não foi o único atributo levado em consideração na opinião da firma C. Segundo o entrevistado: "a confiança é mútua, conhecemos e respeitamos todos os padrões e processos exigidos para a produção, mas certamente outras empresas também devem fazer isso pelo mundo. Talvez o fato de termos possibilidade de atender a demanda sem alteração de preço final do produto tenha sido o diferencial para termos este contrato".

A colocação acima chama a atenção, pois sugere que, em redes com alta veiculação de comprometimento e com elevados níveis de aprendizado, criação e construção de confiança, os aspectos de mudança recaem sobre atributos de competência e capacidades organizacionais, não contempladas no modelo de Johanson e Vahlne (2009).

Por fim, comenta-se que o atributo "nível de conhecimento da rede" tem uma grande influência da ABIEC, que repassa informações a respeito não apenas do mercado, mas também da conjuntura política e demais atributos relacionados à Rússia, bem como de outros países. Todas as organizações estudadas estão vinculadas a esta rede horizontal. Além das informações disponibilizadas pela ABIEC, as organizações B, C e D admitem que são capazes também de gerar informações e conhecimento, contudo, o conhecimento gerado internamente a cada uma das firmas permanece restrito, ou seja, não é repassado a fornecedores ou parceiros em relações estratégicas.

As firmas B, C e D justificam novas posições na rede de negócios russa por meio de conhecimento de oportunidades e reconhecimento pelos integrantes da rede de suas capacidades, legitimando assim as posições das organizações brasileiras. Percebeu-se que, com exceção da firma A, as demais organizações brasileiras analisadas decidiram diminuir o canal, através de integração vertical, com alta preferência a agentes de varejo e/ou distribuição na rede de negócios russa.

### **ATUAÇÃO DA REDE DE NEGÓCIO RUSSO NAS FIRMAS BRASILEIRAS**

Como já colocado neste artigo, a razão impulsionadora para as operações brasileiras no mercado russo partiu da rede de negócios russa. A atuação das empresas brasileiras na rede de negócios mostra que houve uma mudança de postura e que as firmas brasileiras procuraram novos posicionamentos na rede, equilibrando conhecimento e capacidades e sendo legitimadas pela rede.

Essa falta de comprometimento com parceiros relacionais iniciais e de comprometimento com outros parceiros

acabou por gerar divergência entre agentes. As firmas B, C e D afirmaram ter sofrido algum tipo de limitação na rede de mercados russa de carne bovina. Essas limitações ou barreiras, como Aidis e Adachi (2007) chamam, nos casos mencionados, dizem respeito a pressões institucionais formais e informais que limitam a expansão das organizações brasileiras na rede de negócios russa. O reposicionamento na rede de negócio por parte das firmas B, C e D fere os interesses de membros antigos da rede que foram deixados de lado por parte das organizações brasileiras.

Ledeneva (2008) explica que, na Rússia, práticas não convencionais de uso de redes pessoais e contatos informais para obter favorecimento de interesses ligados a bens e serviços são utilizadas em negócios. Essas práticas são nominadas como *Blat* e tiveram início no período do socialismo.

De acordo com Ledeneva (2008), o *Blat* pode conjugar diversas formas de "colaborações" que visam a conceder e receber privilégios. Leveda (2008, p. 120) comenta que essa prática pode forçar "quebras de regras formais". A instabilidade institucional é tida por Peng (2003) como comum em economias emergentes e é interpretada por Aidis e Adachi (2007) como uma barreira à manutenção de negócios internacionais no mercado da Rússia. Contudo, com base em Greener (2002), essa prática pode ser interpretada como uma ferramenta de autopreservação da rede de negócios.

Ao que parece, esses antigos membros da rede acabam manifestando-se por interlocução da Associação da Indústria de Carnes, formando assim barreiras institucionais na rede. Como exemplo de comparação a possíveis dificuldades relacionadas à legislação e à burocracia institucional envolvidas nas operações comerciais no ambiente de negócios da Federação Russa, toma-se o caso do Carrefour, uma das maiores redes varejistas de alimentos, que anunciou sua saída deste mercado no final de 2009 (United States Department of Agriculture, 2009).

As firmas B e C, por apresentarem, no período do estudo, uma indução dinâmica, acabaram por reincorporar agentes anteriormente retirados da rede de negócios. A firma D, por sua vez, mantém-se em sólida posição na rede atual e não manifesta interesse em reatar relacionamentos com membros antigos da rede; em contra partida, sofre sérias pressões, inclusive de embargo de plantas de produção. Já a firma A, mantém-se estável, não sofrendo pressões. Deste modo, entende-se que as redes podem ser estruturas organizacionais úteis para a internacionalização de firmas, assim como limitantes desse processo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Notou-se que, devido a mudanças no ambiente institucional da Federação Russa, houve também a mudança da fronteira da rede de negócios russa, possibilitando a inserção de novos fornecedores que tivessem a capacidade de atender a grande demanda criada bem como competências desejadas pelos agentes já pertencentes à rede de negócios.

Houve, desse modo, indução por parte da rede sobre as firmas brasileiras, para que iniciassem a atuação no mercado russo. Atualmente, três das quatro firmas analisadas operam de maneira diferente do seu modo de entrada, não sendo observada padronização na forma de expansão da internacionalização das firmas brasileiras.

O modelo revisado de Uppsala e suas variáveis de análise se mostram relevantes no entendimento das formas de internacionalização entre mercados emergentes. Verificou-se que grande parte dos pressupostos foi encontrada, ressaltando-se a ligação de mercado a mercado por meio da rede, reconhecimento pela rede de competências inerentes à firma, possibilidade de decisão de comprometimento no relacionamento da rede para a firma e o inverso. Dessa forma, é possível inferir que o processo de internacionalização da empresa não é um resultado de uma estratégia individual, mas está ligada ao contexto e às relações interorganizacionais desenvolvidas em sua trajetória.

Contudo, o modelo de Johanson e Vahlne (2009) não vislumbra fenômenos também encontrados neste estudo, tais como a possibilidade de utilização das redes de negócios para limitar a expansão da internacionalização de firmas e o retorno de atributos de competências e capacidades organizacionais produtivas no quadrante "Aspectos de Mudança" em redes com alta veiculação de comprometimento e com elevados níveis de aprendizado, criação e construção de confiança. Isto pode estar relacionado ao fato de que o produto transacionado é uma *commodity* que não exige um grau elevado de mudanças para se adequar às necessidades dos parceiros comerciais.

Com essas evidências, surgem novas sugestões referentes a: (i) pesquisas no quadrante de Aspectos de Mudança do modelo de Johanson e Vahlne (2009), criando novas variáveis para análise a serem testadas em mercados emergentes pela ótica da firma e da rede de negócios, e (ii) estudos que expliquem a combinação da rede de negócios com ambientes institucionais em transição e o seu reflexo na atuação das firmas. Outra questão que surge do estudo é comparar aspectos institucionais na entrada de países emergentes com instituições democráticas consolidadas (como Brasil) e em países em transição (Rússia) ou em que a democracia ainda não está instituída (China). Esse tipo de estudo poderia avançar no entendimento dos países chamados BRICS, mas que apresentam características tão distintas.

Este artigo contribui também ao proporcionar evidências empíricas ao modelo revisado, que poderá ser replicado em outras relações comerciais entre países emergentes. A última consideração a ser feita é baseada na limitação do método utilizado, não permitindo a extrapolação das análises para o universo total das organizações brasileiras que operam no mercado russo, restringindo, deste modo, às conclusões dos casos estudados. Por fim, espera-se que este artigo fomente a discussão na área de internacionalização por meio de redes de negócios em países emergentes tendo como parte integrante as firmas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- AIDIS, R.; ADACHI, Y. 2007. Russia: firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 31(4):391-411. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2007.08.003>
- ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNE. [n.d.]. СТАТЬЯ I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. Disponível em: <http://www.mясной-союз.ru/>. Acesso em: 11/11/2009.
- BARNEY, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27:625-641. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. 2010. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(4): 575-593.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London, Macmillan, 112 p.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M.C. 2009. The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40:1563-1580. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- CANABAL, A.; WHITE III, G.O. 2008. Entry mode research: past and future. *International Business Review*, 17:267-284. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- CHAO, M.C.-H.; KUMAR, V. 2010. The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 45(1):93-103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.005>
- CHILD, J.; TSE, D. 2001. China's transition and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 32:5-21. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490935>
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-AANSARY, A. I. 2002. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª ed., Porto Alegre, Bookman, 461 p.
- DUNNING, J. 1980. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11:9-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. 2008. Institution and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25:573-593. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>
- DYCK, J., NELSON, K. 2003. Structure of global markets for meat. *Economic Research Service*. Agriculture Information Bulletin Number 785. US Department of Agriculture, 37 p.
- DYER, J. H.; SINGH, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4):660-679.
- FEY, C.; BEAMISH, P. W. 2000. Joint venture conflict: the case of Russian international joint ventures. *International Business Review*, 9(2):139-162. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00034-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00034-7)

- FLAHERTY, M.T. 1996. *Global operations management*. New York, McGraw Hill Books, 598 p.
- GUILLEN, M.; GARCIA-CANAL, E. 2009. The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2):23-35. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2009.39985538>
- GREENER, I. 2002. Theorising path-dependency: how does history come to matter in organisations?. *Management Decision*, 40(6):614-619. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740210434007>
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. 2002. The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 66(3):82-97. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. 1995. *Developing relationships in business network*. New York, Routledge, 418 p.
- JANSSON, H. 2007. *International business marketing in emerging country markets: the third wave of internationalization of firms*. Edward Elgar, Cheltenham, 264 p.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. G. 1988. Internationalization in Industrial Systems a Network Approach. In: N. HOOD; J.-E. VAHLNE (eds.). *Strategies in Global Competition*. New York, Croom Helm, p. 303-321.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 1990. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4):11-24. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2):1-14. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40:1411-1431. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- KNIGHT, G. 2000. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2):12-32. <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- LEDENEVA, A. 2008. Blat and Guanxi: informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*, 50(1):118-144. <http://dx.doi.org/10.1017/S0010417508000078>
- LOADER, R. 1997. Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. *Supply Chain Management*, 2(1):23-35. <http://dx.doi.org/10.1108/13598549710156330>
- LU, J.; BEAMISH, P. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22:565-586. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.184>
- MAHONEY, J.T. 2000. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4):507-548. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007113830879>
- MARTELL, L. 2007. The third wave in globalization theory. *International Studies Review*, 9:173-196. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2486.2007.00670.x>
- MEYER, K.E.; PENG, M.W. 2005. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36:600-621. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167>
- MILES, B.M.; HUBERMAN, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. 2ª ed., Oaks, Sage, 352 p.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA FEDERAÇÃO RUSSA. 2008. *ОБЗОР РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ*. Disponível em: [www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/resources/357186804bf9dc2b9a9bbbc6703d7cf0/csrc200811180218.doc](http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/resources/357186804bf9dc2b9a9bbbc6703d7cf0/csrc200811180218.doc) Acesso em: 05/12/2009.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. 2009a. *Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino*. Brasília, MAPA, 453 p.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. 2009b. *Relação de produtos autorizados para os estabelecimentos brasileiros exportarem por país: Rússia*. Brasília, Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal: Serviço de Inspeção Federal 3 p.
- NARAYANAN, V.K.; FAHEY, L. 2005. The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: an epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42:207-223. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00494.x>
- PENG, M.W. 2001. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6):803-829. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700611>
- PENG, M.W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2):275-296.
- PENG, M.W. 2004. Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35(2):99-108. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400077>
- PENG, M.W.; LEE, S.-H.; WANG, D. 2005. What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30(3):622-633. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293731>
- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. 2008. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5):920-936. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- PROCHNICK, V.; ESTEVES, L. A.; FREIRAS, F. M. 2006. O grau de internacionalização das firmas industriais brasileiras e suas características microeconômicas. In: J.A. NEGRI; B.C.P.O. de ARAÚJO (eds.), *As empresas brasileiras e o comércio internacional*. Brasília, IPEA, p. 341-369.
- RAUCH, J.E. 2001. Business and social network in international trade. *Journal of Economic Literature*, 39:1177-1203. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.39.4.1177>
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. 2009. Balança Comercial. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/publica/SECEX/pag/estatistica.html>. Acesso em: 05/12/2010.
- THOMÉ, K.M.; LEITÃO, F.O.; CARVALHO, J.M.; LIMA, E.L.N.B.; GOMES, P.S.C.; RUZZON, M.A.R. 2010. Internacionalização de empresas russas no Brasil: configurações de transação para fornecimento de carne bovina. *Revista de Ciências da Administração*, 12(27):169-189.

- THOMÉ, K.M.; VIEIRA, L.M.; SANTOS, A.C. 2012. International marketing channels for Brazilian beef: comparison between Russia and United Kingdom. *Journal of East West Business*, 18(4):301-320.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10669868.2012.738628>
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. 2009. Carrefour abandons Russian retail market. Disponível em: [http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Carrefour%20Abandons%20Russian%20Food%20Retail%20Market\\_Moscow%20ATO\\_Russian%20Federation\\_11-24-2009.pdf](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Carrefour%20Abandons%20Russian%20Food%20Retail%20Market_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_11-24-2009.pdf). Acesso em: 12/12/2010.
- VIEIRA, L.M.; TRAILL, W.B. 2008. Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. *British Food Journal*, 110(4):460-473.  
<http://dx.doi.org/10.1108/00070700810868960>
- WERNERFELT, B. 1984. The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- WERNER, S. 2002. Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28:277-305.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630202800303>
- WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. 2005. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1):01-33.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 245 p.
- ZHOU, K.Z.; TSE, D.K.; LI, J.J. 2006. Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37:248-263.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400186>

Submetido: 12/08/2011

Aceito: 21/12/2012

**KARIM MARINI THOMÉ**

Universidade de Brasília  
Campus Universitário Darcy Ribeiro – ICC  
Ala Sul, ASS187  
70910-970, Brasília, DF, Brasil

**ROSA TERESA MOREIRA MACHADO**

Universidade Federal de Lavras  
Campus da UFLA, DAE, sala 213  
Caixa postal 3037  
37200-000, Lavras, MG, Brasil

**LUCIANA MARQUES VIEIRA**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO**

Universidade de Brasília  
FACE – ADM  
Campus Darcy Ribeiro, Prédio da FACE  
70704-970, Brasília, DF, Brasil