



# As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja

*Relationships between the internationalization and operations strategies decisions of multinational companies in the soybean chain*

Ronald Tavares Pires da Silva<sup>1</sup>  
Andrew Beheregarai Finger<sup>2</sup>  
Luciana Marques Vieira<sup>3</sup>  
Rafael Teixeira<sup>4</sup>

**Resumo:** As decisões de internacionalização envolvem a localização de subsidiárias, enquanto as operações internacionais decidem a configuração e coordenação das atividades das plantas. Este artigo tem como objetivo identificar como se relacionam as estratégias de atuação internacional com as decisões estratégicas de operações. Isto é ilustrado por meio de dois estudos de caso de empresas multinacionais da cadeia da soja, atuando no Brasil. A análise de dados secundários, as visitas às plantas processadoras e as entrevistas realizadas entre 2011 e 2013 sugerem que a localização condiciona todas as categorias de decisão de operações investigadas. Sugere-se que o *framework* do artigo seja utilizado em outros setores de *commodities*.

**Palavras-chave:** Categorias de decisão; Estratégia de operações internacionais; Estratégia internacional; Multinacionais; Cadeia da soja; *Commodities*.

**Abstract:** *Internationalization decision-making relates to the location of subsidiaries while international operations define the configuration and coordination of the processing plant activities. This paper aims to identify how internationalization strategies are related to operation strategies decisions. We illustrate this relationship with two case studies of multinational companies in the soybean chain located in Brazil. The analysis of secondary data, on-site visit to the processing plants and interviews, suggest that the location is determinant to all the other strategic operations decision categories. Findings suggest that the study framework is useful to understand international operations in other commodities chains.*

**Keywords:** *Decision categories; International operations strategy; Internationalization strategy; Multinationals; Soybean chain; Commodities.*

## 1 Introdução

As decisões sobre localização na área de negócios internacionais, entre produzir fora ou exportar para outros países, e a necessidade de estratégias de operações internacionais tornaram-se vitais para as empresas. Assim, os estudos sobre estas estratégias internacionais envolvem as decisões de organizações multinacionais quanto à configuração de suas subsidiárias, aproveitando potenciais benefícios das operações globais, como o acesso aos novos mercados

e a cadeia de fornecedores, mão de obra qualificada e posicionamento de mercado (Barnevik & Kanter, 1994; Ferdows, 1997; Meyer, 2011; Dunning & Lundan, 2008; Buckley & Casson, 2009). Por exemplo, uma multinacional pode ter subsidiárias em países que têm ampla oferta de recursos estratégicos para seu negócio ou então ter subsidiárias em locais de grande consumo. As decisões estratégicas de operação são importantes nesse contexto, uma vez que as empresas

<sup>1</sup> Departamento de Administração, Universidade do Estado do Mato Grosso – UNEMAT, Avenida dos Ingás, 3000, CEP 78550-000, Sinop, MT, Brasil, e-mail: ronald@unemat-net.br

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC, Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Campus A.C. Simões, Avenida Lourival de Melo Mota, CEP 57072-970, Maceió, AL, Brasil, e-mail: finger.andrew@gmail.com

<sup>3</sup> Departamento de Administração da Produção e Operações Industriais – POI, Fundação Getúlio Vargas, Rua Itapeva, 474, 8º andar, Bela Vista, CEP 01332-000, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: luciana.vieira@fgv.br

<sup>4</sup> Department of Supply Chain and Information Management, School of Business, College of Charleston, Beatty Center, Suite 300, 5 Liberty St., 29424, Charleston, SC, USA, e-mail: teixeirar@cofc.edu

multinacionais, quando decidem sua localização, enumeram fatores sobre configuração e coordenação, os quais poderão ser definitivos para o sucesso ou o fracasso em suas plantas de produção no exterior (Meijboom & Vos, 1997; Prasad & Babbar, 2000). Assim, a atuação internacional e os desdobramentos operacionais são um desafio aos gestores de empresas multinacionais.

Os fatores que levam à decisão de estabelecer novas subsidiárias podem variar entre as organizações e os contextos. Os dois principais modelos de análise da área de negócios internacionais apresentam sua base nas possibilidades de transferência de ativos, por meio das fronteiras nacionais (Lee & Wilhelm, 2010). De acordo com a teoria de Uppsala, aspectos comportamentais e culturais são os determinantes do processo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 2009). Do ponto de vista econômico, conhecido como o Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988a, 1993), acredita-se que as decisões de atuação internacional estão associadas às questões estruturais, especificamente aos fatores de localização. Isto significa que a localização é um dos importantes fatores que podem determinar a decisão de operações de uma indústria de atuação global. As questões geográficas e culturais, as características econômicas do país penetrado, a receptividade governamental, a potencialidade de mão de obra disponível, a oferta de recursos naturais, os incentivos fiscais e cambiais do país anfitrião e a infraestrutura são fatores determinantes para o sucesso ou o insucesso da atuação de qualquer empresa (MacCarthy & Atthirawong, 2003).

Segundo Meijboom & Vos (1997), o sucesso das empresas inseridas em redes internacionais depende não somente da integração dos aspectos de coordenação e de configuração na rede, mas também da combinação dos aspectos estratégicos dos negócios internacionais com estratégias de produção, sendo que tais ajustes produzem, como consequência, um entendimento da melhor forma de como deverá ser a produção internacional com padrões adequados para cada localização. Ou seja, as decisões de internacionalização terão uma relação com as decisões operacionais e um impacto sobre estas, especialmente no que diz respeito às prioridades competitivas a serem desenvolvidas pela área de operações e produção.

Recentemente, um seleto grupo de pesquisadores da área de operações apontou a necessidade de avançar na pesquisa sobre decisões acerca de operações internacionais, a partir do aumento de *offshoring* e *reshoring* (Brennan et al., 2015), como, por exemplo, o problema de qualidade em operações *offshore* (Gray et al., 2011). Entretanto, este ainda é um tema bastante incipiente na pesquisa da área de gestão de operações no Brasil e pouco se estuda

sobre a estratégia de operações das multinacionais que atuam no país, apesar da grande quantidade de empresas. Considerando-se que as operações internacionais têm seu foco na premissa de definir a configuração e coordenação das atividades das subsidiárias multinacionais no exterior e de desenvolver a melhor gestão para tomadas de decisão, o problema de pesquisa que esse artigo busca responder é: *Como são as relações entre as estratégias de atuação internacional com as decisões estratégicas de operações de empresas multinacionais atuantes no Brasil?* Este artigo traz, como evidências empíricas, duas multinacionais da cadeia de soja atuando no Brasil. Ao buscar uma abordagem consolidada na área de negócios internacionais, pretende-se contribuir para o desenvolvimento do tema internacionalização na área de gestão de operações do País.

O artigo apresenta inicialmente a descrição e a discussão teórica acerca da estratégia de operações de empresas multinacionais. Posteriormente, é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento do estudo, com a descrição dos dois estudos de caso. A análise de cada caso, bem como a análise conjunta dos dois casos para a discussão das relações propostas, encaminham as considerações finais do artigo e sugestões de novas pesquisas no tema.

## 2 Estratégia de operações

A relação da estratégia de operações com a estratégia corporativa, já apontada a partir do trabalho seminal de Skinner, em 1969, passou a ter maior atenção na literatura de planejamento estratégico (Garvin, 1993), sendo discutido o processo de formulação desses objetivos ao longo dos níveis da empresa. Para Wheelwright (1984), a estratégia corporativa da empresa estabelece duas definições importantes na estratégia da empresa: os negócios em que esta vai operar e a aquisição de recursos, e o comprometimento para cada um desses negócios. Assim, para Garvin (1993), partindo das estratégias corporativas, as estratégias dos negócios direcionam as estratégias de operações, pois, segundo muitos autores, essa é uma estratégia funcional, devendo então estar alinhada com as demais estratégias. Essa congruência é definida por Papke-Shields et al. (2006) como alinhamento estratégico. Depois de essas estratégias serem desenvolvidas, são estabelecidas prioridades estratégicas que irão indicar as áreas de foco das operações, que devem gerar vantagem competitiva para a empresa (Garvin, 1993). Dessa forma, verifica-se, em termos conceituais, uma relação direta entre as decisões de atuação internacional e os seus desdobramentos nas estratégias de operações das subsidiárias de empresas multinacionais. Para organizar as diferentes decisões de operações a serem realizadas, visando à efetividade dessa estratégia funcional, Wheelwright (1984) apresenta oito grandes categorias. Para o

autor, é o padrão de decisões nessas oito categorias que determina a estrutura de uma organização (Wheelwright, 1984). As categorias seriam: **capacidades** (envolvem quantidade, volumes, tempo e tipos); **instalações** (quanto a tamanho, localização e foco); **tecnologia** (equipamentos de operações, automação e conectividade); **integração vertical** (envolvendo fatores, como direção e extensão de balanceamento); **força de trabalho** (nível de habilidade, remuneração e segurança); **qualidade** (prevenção de defeitos, monitoramentos); **planejamento de produção** (informatização, controle de materiais, centralização, regras de decisão), e **organização** (estrutura, níveis hierárquicos e grupos de suporte).

Ainda segundo Wheelwright (1984), as quatro primeiras categorias – capacidades, instalações, tecnologia e integração vertical – são decisões estruturais da empresa, em que a natureza da estratégia, devido a impactos de longo prazo e dificuldades de reversão, tende a exigir investimentos substanciais de capital pela empresa. As quatro categorias seguintes – força de trabalho (pessoas), qualidade, planejamento e organização – são observadas pelas empresas pelo viés tático. Devido à abrangência de suas decisões envolvidas nas operações, estas categorias exigem investimentos de capitais mais modestos que as anteriores, porém implicam em maiores impactos nos padrões de decisões da empresa, por seu grau de dificuldades mais elevado, quando de suas mudanças, além de elevação dos custos.

As **capacidades** indicam que as estratégias de negócio e de operações da empresa não devem somente apontar o que fazer, mas também o que não fazer. Ainda, os padrões de decisão ligados a estratégias de operações devem ser de longo prazo; as estratégias do negócio devem concentrar atenção em recursos, tornando a fabricação focada na produção (fatores internos), e as vantagens competitivas geradas pelos processos de produção devem contribuir para a empresa como um todo.

Meijboom & Vos (1997) indicam que as economias emergentes devem ser analisadas não somente pelos possíveis baixos custos de instalações do país anfitrião, mas também como potenciais mercados fontes de conhecimento e aprendizagem entre matriz e subsidiária, cujas experiências locais servem para produtos e processos em outros mercados. Os autores alertam também que os problemas de coordenação na cadeia devem ser considerados integralmente para as decisões de configuração, uma vez que sua negligência poderá acarretar sérios problemas nas plantas fabris, em suas operações. Assim, na questão de **instalações**, especial atenção tem sido dada a tomada de decisão de localização, especialmente pelas teorias e pelos estudos de negócios internacionais, a exemplo de Dunning (1988a).

Observando-se a literatura sobre as **tecnologias** em operações, constata-se que são representativas quando das decisões de estratégias de operações internacionais. Para Shi & Gregory (1998) e Monroy & Arto (2010), sistemas de comunicação, compartilhamento de conhecimentos e redes são fatores determinantes para a estratégia de operações de uma rede de subsidiária dispersa globalmente. Kim & Lee (1993) ressaltam a presença de fatores que são determinantes para o êxito das estratégias internacionais, pois as mudanças tecnológicas na área de operações avançam com novos sistemas e processos fabris com base na Tecnologia da Informação (TI) e nas inovações, tendo em vista que as unidades de negócio estão cada vez mais diversificadas, em localizações geográficas globais.

As decisões de **integração vertical** e **a rede de fornecimento** envolvem diretamente as questões de localização. As subsidiárias devem desenvolver redes de fornecimento local ou fornecedores globais (distantes geograficamente entre a sede e a subsidiária da empresa de forma física e/ou ainda virtual). A falta de capacidade de fornecimento local resulta na integração vertical, ou seja, a empresa precisa internalizar determinadas funções para atuar em uma localização específica. Para Lee & Wilhelm (2010), as redes de fornecimento global indicam que existe relação e interdependência entre fatores de localização, capacidades e redes de fornecedores na atuação internacional, e decisões de estratégias de operações.

Em relação à **força de trabalho**, destacam-se os estudos de Ketokivi & Schroeder (2004) e Fleury et al. (2010). Nesses estudos, a gestão de recursos humanos em operações internacionais tem forte aproximação com questões ligadas ao desempenho da planta de produção com sede com subsidiária (políticas, comunicação, impactos de fatores socioculturais), ao desempenho das plantas instaladas em países de economias tradicionais, com economias de países emergentes e aos impactos, quanto ao modelo de gestão ser ligado ao modelo da sede (matriz, país de origem) ou por modelo nativo no país estrangeiro penetrado.

A categoria que envolve **qualidade** tem como base um estudo de Ketokivi & Schroeder (2004), que indica que as questões de qualidade têm influência nos processos de operações e nas relações estabelecidas ao longo das cadeias globais, e que as pressões de fatores, como *outsourcing*, questões sobre a proteção ambiental e envolvimento com a comunidade, devem também ser observadas em estratégias de operações pelas empresas multinacionais.

Em relação às decisões de **planejamento de produção** e **organização**, estas refletem a estruturação organizacional e a caracterização dos sistemas para o planejamento e as decisões de atuação. Estas duas categorias sofrem impactos das demais categorias, bem

como podem ser fundamentais e de difícil escolha, na medida em que podem refletir a concepção da matriz sobre dar autonomia ou não às subsidiárias, ou a necessidade de adaptação a cultura e realidade local, na atuação internacional das operações.

Meijboom & Vos (1997) apontam dois fatores importantes na elaboração de uma estratégia de operações internacionais. O primeiro fator seria a configuração, que consiste em indicar a localização das instalações de produção e alocação de recursos entre as instalações, ao longo da cadeia de valor, e o segundo fator é a coordenação, com decisões sobre como integrar a produção às instalações, a fim de satisfazer os objetivos estratégicos da empresa. Os autores apontaram que, com base nestes dois fatores, a decisão de escolha de localização consiste em fator-chave para o sucesso de operações internacionais, que a gestão das operações deve olhar as decisões de localização relacionadas aos problemas de logística em níveis táticos e operacionais, e que a coordenação e a configuração das atividades de uma cadeia de valor não podem ser avaliadas de forma isolada. Resumidamente, as estratégias internacionais de empresas e as estratégias de operações devem ter um mesmo foco, para definir as melhores escolhas, dependendo do setor e do país hospedeiro da subsidiária. Entretanto, muitos trabalhos sobre estratégias de operações não tratam desses aspectos.

### 3 Empresas multinacionais

Dunning (1988a) conceituou as empresas multinacionais e suas multiatividades, avaliando o Investimento Externo Direto (IED) como significativa influência no mercado internacional, pela presença no controle da produção em plantas em países estrangeiros. Tanto Dunning quanto Buckley & Casson (2009) focaram na discussão entre a internalização das transações entre matriz e subsidiárias na participação em redes de fornecimento globais, especialmente para localização de atividades que geram valor agregado. O próprio Dunning (1988b) fez críticas ao Paradigma Eclético por ele desenvolvido, discutindo questões sobre vantagens competitivas específicas à natureza e à nacionalidade da propriedade. Arguiu sobre custos de criação e funcionamento de operações, transferências de vantagens específicas além de fronteiras, incluindo preocupações com o “onde” da localização das plantas no estrangeiro. O paradigma eclético teve sua discussão fomentada por Dunning até os anos 2000, discutindo a produção internacional e relacionando as variáveis independentes que predominam nas empresas multinacionais, como vantagem específica de propriedade, para IED, empresas que querem essa estratégia ou já a utilizam; questões das atividades de localização (geográfica) pelas possibilidades da geração de valor agregado às atividades das multinacionais; análise das relações econômicas entre multinacionais

e governos, incluindo as diferenças entre interesses das duas partes. Dunning sugeriu observar o ambiente econômico mundial entre interesses das multinacionais e potenciais dos países hospedeiros. Igualmente, utilizaram-se os estudos de Morrison et al. (1991) e Rugman & Knight (1998), para verificar percepções entre custos de oportunidades pelas multinacionais e pelos países anfitriões.

Dunning (2001) explicitou proposições-chave do paradigma eclético (OLI), que se relacionam com as decisões de operações no que tange à produção internacional, resumindo-as em três conjuntos de forças: (1) vantagens competitivas que empresas de uma nacionalidade obtêm sobre outras de nacionalidade diferente, no fornecimento de mercados ou em conjunto de mercados; isso, a partir de privilégio específico de propriedade (O – *ownership*) ou de sua capacidade de coordenar ativos geradores de renda de forma a diferenciar-se da concorrência; (2) torna-se interessante internalizar (I) mercados para gerar esses ativos e, em especial, criar valor agregado para produtos e/ou serviços; (3) a localização (L) escolhida pelas empresas para suas atividades (operações), agregando valor fora das fronteiras nacionais, assegurando que vantagens competitivas que sejam de características específicas para cada mercado/indústrias, regiões ou países (dimensões geográficas), não permitindo generalizações. As constatações na literatura sobre as estratégias internacionais indicam que existem peculiaridades para cada maneira pela qual as decisões estratégicas de operações são adotadas pelas empresas e que maiores estudos empíricos devem ser evidenciados nessa relação. Dentre tais peculiaridades, encontraram-se discussões sobre localização de operações (fatores geográficos e de infraestrutura), que impactam no modelo das estratégias internacionais das multinacionais, que sofrem variações de acordo com as características culturais, sociais, econômicas e governamentais, de um país para outro.

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



As questões de configuração e de coordenação são importantes no que tange à localização, uma vez que a integração desses fatores é determinante para o sucesso da internacionalização. MacCarthy & Atthirawong (2003) destacam, como fatores de motivação no processo de decisão de localização, competências aliadas a baixos custos de produção, acesso a clientes, incentivos fiscais, acesso a matérias-primas, tecnologia e poder de resposta a concorrentes.

Os estudos de Meijboom & Vos (1997), MacCarthy & Atthirawong (2003), Maritan et al. (2004), Ketokivi & Jokinen (2006), e Lee & Wilhelm (2010) têm um viés comum subjacente: “como” é o processo de produção, o que influencia a autoridade e a autonomia das questões ambientais de gestão, comportamento e produção. Além disso, ressaltam a importância de decisões sobre “o que” e “por quem” produzir, e quais os produtos que são focados na planta (considerando os ambientes internos da empresa – processo, e de mercado – clientes), quais as questões de infraestrutura (tecnologia, distribuição, mão de obra, etc.) e, ainda, quanto a estar próximo de fornecedores, clientes e mercado. A seguir, a Figura 1, de forma resumida, resalta a importância da estratégia corporativa da empresa para as decisões de estratégia internacional e de operações, uma vez que a estratégia corporativa leva em consideração o posicionamento global da empresa e as vantagens obtidas na entrada e presença, em diferentes países. A estratégia de produzir no exterior, por sua vez, sofre influência das vantagens de propriedade, internalização e localização (Dunning, 1988b). Já a estratégia de operações desdobra-se em decisões estratégicas de operações, que determinarão as capacidades e prioridades competitivas que compõem esse elemento estratégico e dependem, em parte, da estratégia internacional previamente definida pela organização. A partir da Figura 1, observa-se o uso

de correntes teóricas sobre estratégia internacional de empresas que serão relacionadas com as respectivas categorias de decisões de estratégias de operações, cuja complementaridade dar-se-á por meio de práticas empíricas nas empresas multinacionais estudadas.

## 4 Método

Uma vez que o objetivo deste estudo é identificar a relação entre as decisões estratégicas de atuação internacional e as decisões estratégicas de operações, esta abordagem se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e descritiva. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, pois fornece *insights* para o desenvolvimento mais robusto, no entendimento e na proposta teórica da busca de padrões nas relações desejadas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Para a elaboração deste estudo, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando-se uma metodologia indutiva, através da análise de múltiplos casos de estudo. A principal característica deste método é o fato de o pesquisador chegar, através de um levantamento específico, a conclusões que possam ser generalizadas, com o intuito de gerar e/ou trazer contribuições para as teorias existentes. Vale ressaltar que não é o número de casos ou sua dimensão que faz com que o método indutivo seja utilizado, mas sim se o autor é capaz de entender e descrever o contexto das dinâmicas sociais e organizacionais, a tal ponto de se fazer entender pelo leitor e, assim, gerar ou avançar na teoria (Dyer & Wilkins, 1991). Quando aplicado na área de operações, o objetivo do pesquisador é aproximar-se o máximo possível do mundo vivido pelo gestor e interpretá-lo de dentro.

O protocolo de pesquisa, baseado na literatura (Yin, 2010; Flick, 2009), foi projetado com duas unidades de análise, empresas multinacionais da cadeia de soja brasileira, denominadas Alfa e Beta, uma *commodity* de grande importância para o País. Essas empresas foram selecionadas por duas razões. Primeiro, essas empresas estão em um mercado consolidado no Brasil, permitindo que os elementos pertinentes ao estudo fossem possíveis de serem identificados. A soja consolidou-se no agronegócio brasileiro a partir dos anos de 1970, com 1,5 milhão de toneladas no ano, com crescente aumento da área cultivada e incremento de produtividade em toneladas por hectare (MAPA, 2008 apud EMBRAPA, 2015; IBGE, 2010). Segundo projeções da Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE), estimativas indicam que a produção da soja no Brasil, de 88,9 mil/t em 2021/2022, será 17,8 mil/t maior em relação à produção da safra 2011/2012. O consumo doméstico da soja deverá atingir 49,6 mil/t, representando 55,8% na produção em 2021/2022, considerando-se que o grão está inserido essencialmente na fabricação de rações de animais, produtos químicos, farmacêuticos e enzimas, com crescente importância na alimentação humana.



Figura 1. Framework proposto para este estudo.

A segunda razão para a seleção das empresas é a sua participação de mercado, já que ambas têm os maiores índices de participação no mercado internacional. Isso sugere a existência de uma estratégia de internacionalização e de operações que pudesse ser identificada durante a pesquisa. Adotaram-se, como técnica de coleta, entrevistas semiestruturadas, observações de campo e dados secundários. Documentos internos foram apresentados pelas empresas, mas não divulgados, devido a políticas de segurança e privacidade da informação dessas empresas. Roteiros semiestruturados foram desenvolvidos e previamente discutidos com especialistas. As entrevistas foram organizadas em torno do referencial teórico e os entrevistados foram selecionados com base em sua participação no processo de decisão de localização e implantação da estratégia. O grupo de entrevistados foi composto por executivos de multinacionais, cujas unidades de fabricação das MNE estão localizadas. Esses executivos foram selecionados devido à sua experiência no mercado analisado e nas empresas estudadas. Foram também selecionados por terem capacidade para responder às questões sobre os temas de estratégia de internacionalização e de operações. Além disto, *sites* e matérias jornalísticas sobre as empresas foram analisados para buscar consistência sobre as informações prestadas pelos entrevistados.

Na empresa Alfa, foram entrevistados os seguintes gestores: gerente de unidade comercialização regional, gerente regional de armazenagem, gerente geral de produção de unidade, diretor nacional de vendas. Na empresa Beta, foram entrevistados os seguintes gestores: gerente regional que envolve três estados, gerente da planta de produção, gerente regional e gerente comercial de grãos e óleo. As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2011 e setembro de 2013. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, que foi enviado antecipadamente aos entrevistados, baseado nos construtos de análise. As entrevistas foram todas realizadas nas empresas e gravadas para futura transcrição, com a autorização dos sujeitos participantes da pesquisa.

O método de análise foi do conteúdo dos dados, sendo organizados de acordo com as categorias de análise da literatura. Cada caso foi analisado individualmente e, posteriormente, seus principais resultados foram cruzados.

## **5 Estudo de caso: empresa ALFA**

Empresa fundada no ano de 1818, no continente europeu, e especializada na comercialização de grãos. Possui mais de 35 mil funcionários, distribuídos em mais de 40 países (20 mil colaboradores no Brasil). A organização é uma das maiores empresas do agronegócio, em originação de grãos, processamento de soja e de trigo, produção de fertilizantes e fabricação de produtos alimentícios. No Brasil, tem atividades

desde 1905, por intermédio da aquisição de uma grande empresa brasileira na atividade de moagem de trigo localizada no Estado de São Paulo, na época. Na cadeia da soja, no Brasil, está presente com plantas de recebimento, classificação, esmagamento e processamento, nos seguintes Estados: Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Piauí, Paraná e Rio Grande do Sul.

Segundo os dados da pesquisa, as estratégias de atuação internacional são formuladas pelo conselho executivo na matriz, que reporta seus resultados diretamente aos acionistas da empresa, por meio do presidente da companhia. Para tais decisões, observam-se quais são as vantagens comparativas de cada país, de cada localidade de atuação, considerando as vocações existentes e as ofertas internacionais. Reforça-se a missão da empresa em contribuir para o aumento sustentável da oferta de alimentos no mundo, melhorando a cadeia global do agronegócio. Para garantir o sucesso do processo produtivo, a empresa ALFA fornece apoio logístico ao produtor rural, desde a colheita da soja, buscando garantir as melhores condições de comercialização, armazenagem e secagem dos grãos, entre outros serviços prestados. Segundo a empresa, diversos fatores aumentam o risco nos negócios internacionais, como: tecnologia, carência de mão de obra qualificada, infraestrutura de logística para escoamento de safra (transporte rodoviário em situação de colapso – do campo até a planta), aliando-se aos portos com sérios problemas para embarcar os altos volumes de produção para os mercados internacionais.

A configuração das operações está ligada a localização das instalações de operações e melhor alocação de recursos entre instalações, ao longo da cadeia de valor. Para a empresa ALFA, a localização das plantas auxilia a empresa a garantir os melhores serviços de recepção, armazenagem e comercialização do grão, com a melhor qualidade possível, tanto na rentabilidade da companhia quanto ao produtor que entrega sua colheita. A empresa configura suas operações internacionais em função de condições edafoclimáticas para a atividade principal, como clima, solo, água e mão de obra, além de possibilidades do acesso facilitado a matérias-primas. A empresa ALFA tem uma preocupação em conduzir suas operações internacionais, de maneira tática e operacional, para convergência entre configuração e coordenação. As operações brasileiras são basicamente motivadas pelo acesso e proximidade aos recursos naturais, e encontram-se nos estágios iniciais da cadeia de valor. Apesar da baixa agregação de valor na produção do grão, fica evidente que, em termos de estratégias, a empresa percebe que as vantagens competitivas estão além de plantar, colher, processar, comprar e/ou vender grãos. Estas permeiam a capacidade de coordenação de toda a cadeia, desde o grão no

solo até a mesa do consumidor. Ter o controle da distribuição do produto em grande escala é um fator relevante para sua competitividade.

A empresa ALFA tem um *business plan* (BP) que responde pelas questões de previsões e resultados da empresa. O BP demanda o envolvimento de todos os níveis da organização na sua elaboração e divulgação, interligando a comunicação entre matriz e unidade, principalmente. O BP regulamenta e socializa todas as principais informações sobre orçamentos anuais, metas e objetivos da organização. A operação brasileira, que conta com parcerias com produtores locais de grande porte e com a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), desenvolve tecnologia endógena, adequada às condições da região. O P&D, desta forma, é realizado com suporte do setor público, representado pela Embrapa. A empresa indica que o conhecimento é compartilhado por meio das boas práticas, mas também são divididos problemas, seja na área técnica, seja na área comercial, operacional. Ou seja, todo o conhecimento é sempre compartilhado.

## 6 Estudo de caso: empresa BETA

A segunda empresa pesquisada também é uma transnacional, líder do setor do agronegócio mundial. Fundada em 1865, nos Estados Unidos, possui 142 mil funcionários, distribuídos em mais de 65 países. Tem sua atuação direta na agricultura, na compra, no processo e na distribuição de grãos de oleaginosas, entre produtos para fabricação de outros produtos de nutrição para alimentação humana e animal. No segmento de alimentos, atua na indústria alimentícia e de bebidas como fornecedora de insumos, também na assessoria financeira de clientes, na gestão de riscos e financiamentos, e na área industrial, em produtos de energia, além de elementos sustentáveis a partir de matérias-primas agrícolas. No Brasil, a Empresa BETA teve suas atividades iniciadas em 1965 e encontra-se hoje entre as 20 maiores empresas do agronegócio no Brasil. No segmento de soja, tem sete unidades de processamento da oleaginosa, nos seguintes Estados: Bahia, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná e São Paulo. Ainda, está presente em 150 municípios do país, entre indústrias, terminais portuários, armazéns, com cerca de oito mil colaboradores.

Na empresa, o gestor da área internacional exerce o cargo de Gestor de Grãos e Óleo, no Brasil. Nas entrevistas realizadas, ele informou que o foco principal, nas operações, é conectar o campo à produção até o envolvimento com o consumidor final. Especialmente em grãos, promover soluções e produtos adequados aos negócios da empresa. O executivo afirma que os processos de atuação internacional da Empresa BETA, em países como o Brasil, são motivados principalmente pelas possibilidades de atender aos mercados mundiais, como países da

Ásia e a Europa. As questões de localização, de clima, proximidade da planta ao processamento e fornecimento de matéria-prima são cruciais para as estratégias da companhia. A empresa ressalta que marcos regulatórios são as maiores barreiras para a atuação no Brasil, inibindo investimentos, por falta de clareza e pela incerteza em suas regulamentações, gerando grande insegurança. A exemplo da Empresa ALFA, a organização BETA também atua desde o plantio, colheita, processamento do complexo soja (grão, óleo e farelo) e, ainda, na recepção, secagem, armazenagem e distribuição em portos de escoamento internacional e, evidentemente, na comercialização da oleaginosa.

Para o gestor, as decisões de configuração culminam com fatores conjugados, como: logística, tecnologia, aptidão agrícola, marcos regulatórios, incentivos fiscais e custos de investimento no país penetrado. No caso brasileiro, trata-se de um país “caro”, moeda valorizada (na época da coleta de dados), fatores cambiais, inflação (principalmente de mão de obra), questões na alta do minério de ferro, a qual impactou nas construções, tornando a construção de uma planta muito onerosa, se comparada a outros locais no mundo. As empresas do porte da BETA têm interesse em estar presentes em várias localidades do planeta, para deliberar pelos seus melhores investimentos, considerando vários fatores somados e nunca de maneira isolada.

Quanto à coordenação da cadeia da soja, referente a vantagens competitivas no mercado global, afirmou que tecnologia, logística (hoje grande gargalo na cadeia de grãos brasileira), gestão de ativos (financeiros, principalmente), mix de operações, gestão de riscos, exposições aos mercados, definições de localização, relacionamento com clientes e produtores é algo flexível, na visão da Empresa BETA, ou seja, cada subsidiária tem certa autonomia nas tomadas de decisão operacionais. A empresa realiza estudos, pesquisas e acompanhamentos dos mercados internacionais de grãos no planeta, especialmente quanto a análises macro e microeconômicas, considerando *expertises* adquiridas em outros locais do mundo, para elaborar estratégias que permitam não somente a penetração em cadeias de suprimentos estrangeiras, mas também a respectiva coordenação das mesmas.

Para a empresa, a coordenação e a configuração da cadeia da soja partem da visão do produtor rural, avançando aos outros níveis da cadeia. A empresa indica uma convergência de ações que se mostram combinadas. No primeiro nível, foca-se estritamente no mercado global e na definição da cadeia a ser penetrada, com operações direcionadas e resultados. Na área de operações, apesar da evidente preocupação central com a configuração e a localização (que, nesse caso, são complementares), se reforçam com o objetivo estratégico de auxiliar a cadeia da soja como



um todo (plântio/colheita/planta/comercialização), até questões de inovação e sustentabilidade. A empresa realiza orientações técnicas no campo e de comercialização, serviços de recepção, secagem, armazenagem, focando inovações e sustentabilidade, acima de tudo. Para o entrevistado, a relação de atuação internacional e operações é motivada, no Brasil, pelo grande potencial produtivo do país e pela localização, que permite proximidade das fontes de matérias-primas (grãos) com a planta.

## 7 Análise dos casos

Resumidamente, percebe-se que entre as Empresas ALFA e BETA, apresentam-se muitas similaridades sobre as estratégias de atuação internacional. Em termos de divergência, são perceptíveis os aspectos de ocorrência no processo de atuação internacional que, na Empresa ALFA, foca-se mais a rentabilidade devida aos acionistas, ao passo que, na Empresa BETA, existe uma ênfase no viés mais relacionado aos parâmetros éticos e da missão da corporação. Tal comportamento relaciona-se ao fato de que a Empresa BETA, apesar de possuir capital aberto, como a corporação ALFA, é de natureza familiar. Também as questões edafoclimáticas são mais enfatizadas pela Empresa BETA, ao passo que a Empresa ALFA volta-se mais aos quesitos de logística e tecnologia. Essa questão justifica-se, uma vez que a Empresa BETA possui uma maior capacidade de configuração na distribuição e armazenagem de grãos que a Empresa ALFA, no Estado de Mato Grosso.

Tanto a Empresa ALFA como a BETA adotam seus programas de planejamento estratégico como norteadores para definições estratégicas sobre atuação internacional e operações em suas unidades, além de transmitir conhecimentos e informações pela estrutura organizacional, e ainda balizando resultados entre diferentes áreas e segmentos do agronegócio. Observando-se a teoria econômica (OLI) revisada (Dunning, 1980, 1993, 2001; Dunning & Lundan, 2008), percebe-se que as Empresas ALFA e BETA têm foco no setor de *commodities*, sendo que a primeira iniciou suas atividades no Brasil com a lógica de IED gradual, primeiro com aquisições, e a Empresa BETA, com foco na comercialização de grãos (milho). As motivações para atuação no país das duas empresas podem ser entendidas por meio do Paradigma Eclético, pois apresentam suas decisões baseadas na geração de vantagens competitivas nas operações de grãos, nas fábricas localizadas no Brasil. Consideram questões sobre custos (logística, especialmente) e fatores de localização (vantagens entre fornecedores na rede), particularmente no caso brasileiro (Dunning, 1988b). Dunning (1988b) definiu as variáveis específicas de propriedade no estrangeiro, quanto a ativos intangíveis, capacidades (tecnologia), trabalho, diferenciação de produtos, *marketing* e

capacidades de organização. Em ambas as empresas pesquisadas, existem investimentos em capacidades tecnológicas e inovação (plantas modernas em TI – automação), além de P&D colaborativo. Quanto aos aspectos de *marketing*, não foram investigados, porém percebeu-se uma ênfase institucional nas marcas das empresas (produtos derivados da soja – margarina, óleo refinado – identidade institucional). Quanto às estratégias internacionais que as empresas adotam, constatou-se que, nas multinacionais ALFA e BETA, no segmento da soja, a decisão de atuação internacional trata-se de uma questão ligada aos propósitos que proporcionem a geração de vantagens competitivas no mercado.

O Quadro 1 estabelece um comparativo entre as Empresas ALFA e BETA quanto às estratégias internacionais e às principais vantagens competitivas apontadas.

Suas estratégias internacionais são principalmente globais, com decisões de estratégias de operações que dependem da estratégia de atuação internacional utilizada (Dunning, 1988a). Com base nesses conceitos, pode-se inferir que, no caso das empresas de *commodities* investigadas na soja brasileira, a produção nas plantas esmagadoras é coordenada por dispersão global, com estratégias homogêneas para um produto também homogêneo (complexo soja: grão, farelo e óleo). Compartilham suas operações com outras unidades pelo Brasil e outras plantas mundiais. Aproximam-se do modelo de redes de produção, no qual atividades da cadeia de valor estão dispersas ao redor do mundo, buscando melhores recursos em cada localização (naturais, humanos, mercadológicos) e atuando na coordenação destas atividades (Ferdows, 1997). A produção no Brasil é direcionada basicamente para atividades de menor valor agregado, como a produção de *commodities* atendendo aos mercados da China e Europa. Contudo, também se representam pela coordenação de estratégias com integração nas redes de empresas no Brasil; têm suas unidades integradas no território nacional com influências em custos e questões sociais; localizam-se estrategicamente para acessar recursos, e as unidades de processamento da soja possuem significativa autonomia em operações e gestão.

Na análise das operações, percebeu-se que, nas empresas multinacionais, quanto às vantagens competitivas sustentáveis geradas, que estas são baseadas nos volumes de investimentos financeiros que essas organizações disponibilizam nas cadeias globais (por exemplo, financiamento das lavouras dos fazendeiros). Também ocorre o desenvolvimento de tecnologias e inovações geradas pelo conhecimento adquirido entre subsidiárias e matriz, e buscam-se constantes parcerias em P&D (pesquisa e desenvolvimento) com outras empresas e com os agentes da cadeia, particularmente produtores rurais e clientes dessas



**Quadro 1.** Vantagens competitivas nas estratégias internacionais da multinacional, na cadeia da soja.

Vantagens competitivas em estratégias internacionais da multinacional de <i>commodities</i>	Empresa ALFA	Empresa BETA
Iniciaram atividades no Brasil, por IED, adquirindo empresas nativas com cultura e conhecimento no setor de <i>commodities</i> (O)	Em 1905, entrou no Brasil adquirindo uma empresa brasileira de moagem de trigo. Fez outras aquisições no setor de alimentação, entre outros segmentos.	Chegou ao Brasil em 1965, diretamente no segmento agrícola, arrendando e adquirindo armazéns, secadores/processadoras de <i>commodities</i> (milho).
Buscam IED: incentivos fiscais e cambiais pelo governo; oferta de infraestrutura para as plantas; mão de obra a baixos custos; possibilidade de expansão em volumes produtivos (O)	Fatores que causam impactos sobre vantagens competitivas no processo de decisão das estratégias internacionais.	
Extensões geográficas disponíveis para cultivo da soja e condições edafoclimáticas e ambientais, fatores determinantes quando da escolha pelo Brasil (I)	As Empresas salientaram que tais elementos são fundamentais. Impactam nas decisões de estratégias internacionais/operações de forma simultânea. No Brasil, mostram-se únicos, em termos mundiais.	
Posições estratégicas sobre decisões internacionais na cadeia da soja (I)	Inaugurou, em março/2013, Nova Mutum (MT) – planta de beneficiamento de biodiesel a partir da soja. É um passo estratégico para atuar em um setor complementar, ampliando a participação na cadeia da soja.	Elevado “custo Brasil” – inflação, câmbio, mão de obra, marcos regulatórios – e “caos” logístico na cadeia de <i>commodities</i> . Investimentos em operações na África do Sul e construção e gerenciamento de um dos maiores terminais portuários da soja do Brasil.
Motivadores de Localização (L) (Dunning, 1988a)	As duas organizações buscam recursos estratégicos e percebem as operações como vantagens competitivas no Brasil ou no mundo. Foco em novas oportunidades de negócios em segmentos da agroindústria.	

multinacionais, além de instituições detentoras de conhecimento, como Embrapa e ESALQ (USP). O Quadro 2 representa as estratégias identificadas nas empresas pesquisadas e as relações de negócios internacionais com as operações. Nota-se, portanto, que as estratégias são semelhantes entre as duas empresas.

Quanto à coordenação e à configuração na soja, as empresas ALFA e BETA têm maior ênfase na coordenação existente entre a matriz e as regionais, pré-definidas pelos planejamentos estratégicos. Apresentam estratégias e configurações muito similares em processos nos diferentes níveis ao longo da cadeia e com foco nos custos e na integração de diversas atividades-chave (recepção, armazenagem, distribuição e operações), garantindo a sustentabilidade da cadeia de grãos tanto no Brasil como no mundo.

Na análise sobre estratégias de decisão de operações para elementos de **capacidades** na soja, verificou-se que as duas empresas buscam proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, valendo-se dos seus planejamentos estratégicos, indicando “o que fazer” e “o que não fazer” em suas operações (Wheelwright, 1984). Nas duas organizações, as

capacidades são relacionadas à localização nas *commodities*, de forma que a localização da planta de produção permita a maximização da capacidade produtiva. Essa busca pela otimização da capacidade tem um impacto para o custo operacional que tende a ser reduzido à medida que a capacidade é ampliada. Observando-se, do ponto vista das teorias relativas às capacidades na dimensão global, o fator localização facilita acesso a recursos de produção e desenvolvimento de capacidades. Combinam-se elementos de estrutura e de infraestrutura, com destaque na soja brasileira: volumes de produção de soja (colheita/armazenagem) – a principal capacidade para a soja no Brasil; mão de obra específica para safra e manutenção das operações; questões de disponibilidade de tecnologia na planta e no campo; fator tempo entre a colheita, a distribuição, o processo e a armazenagem – gerador de gargalos logísticos; qualidade dos grãos entregues (níveis de umidade, impurezas e avarias) – poderá acarretar prejuízos de safra para o produtor e a multinacional; sistemas de secagem e armazenagem com deficiências, especialmente nos “picos” de safra. Observe-se que todos esses elementos estão inter-relacionados tanto para a Empresa ALFA como a BETA. De acordo

**Quadro 2.** Estratégias de Operações em multinacionais de *commodities* (soja).

Estratégias de Operações	Empresa ALFA	Empresa BETA
Sobre a coordenação/configuração da cadeia da soja	Posição estratégica em operações e no segmento de <i>commodities</i> . Atividades multidomésticas convergidas para as categorias de decisões de operações locais.	
Alinhamentos estratégicos – conciliam diferenças econômicas e socioculturais que cada mercado possui, garantindo sustentabilidade do planejado	Desenvolvimento e atualização constante, em função de planos específicos, no BP ( <i>business plan</i> ).	Planejamento estratégico permanente.
Questões de <i>trade-offs</i> existentes	Ações corretivas para solução de problemas de logística.	

com as análises desenvolvidas, observa-se que as decisões de instalações, especialmente aquelas ligadas ao fator **localização**, parecem ser as mais importantes para as multinacionais dessa cadeia. A decisão de localização é uma soma entre aspectos macroeconômicos e características geográficas ou peculiaridades da localização, que são geradoras de vantagens competitivas sustentáveis. A decisão de localização de uma planta está ligada à estratégia da corporação como um todo (Dunning, 1988b). As duas empresas têm os custos de recursos como requisito para definirem estratégias de localização de operações, agregando questões de instalações e recursos disponibilizados pelo Governo anfitrião.

Esses aspectos aliam-se aos fatores para inovação e tecnologia “*expertise*”, no setor, que são desenvolvidas no Brasil, por instituições especializadas, em parcerias – como exemplos, EMBRAPA/ESALQ e/ou área de P&D das próprias multinacionais, com experimentos em “canteiros” instituídos diretamente nas fazendas dos produtores rurais. Todos esses fatores contribuem para a localização de plantas (operações) no Brasil.

As decisões estratégicas sobre as capacidades (Canel & Khumawala, 1996; Meijboom & Vos, 1997), na Empresa ALFA, apresentam operações em setores complementares à cadeia da soja que atua no mercado brasileiro, em função da localização (usina biodiesel – MT). A corporação BETA, por sua vez, está fazendo investimentos em atividade portuária, aproveitando oportunidades de localização e geração de vantagens competitivas sustentáveis, caso do Porto de Santarém, no Estado do Pará.

A localização traz impactos diretos para as estratégias internacionais e respectivas decisões de operações em empresas multinacionais de *commodities*. Elementos, como a proximidade às fontes de matérias-primas (fazendas da soja); a logística que favoreça escoamento da safra, desde o campo até plantas de esmagamento, estendendo-se aos portos (exportações), e a boa localização facilita as relações nas redes de empresas com entidades parceiras (multinacional/Embrapa/fazenda, como exemplos).

Quanto aos fatores de decisões de **tecnologia** investigados (Shi & Gregory, 1998; Monroy & Arto, 2010), as Empresas ALFA e BETA referem que

existe um contraste entre o campo e a multinacional (operações), no que tange aos fatores tecnológicos. Utilizam-se, na lavoura, plantadeiras, colheitadeiras e aviões de alta capacidade tecnológica na atividade, porém rudimentares processos de escoamento de grãos até a planta (causados pela precária infraestrutura em estradas de rodagem). Estes são agravados pelas questões da armazenagem. Entretanto, as multinacionais são dotadas de tecnologia de última geração (automação) nas etapas de recepção, armazenagem, secagem, distribuição e processamento (grãos, óleo, farelo).

A Empresa BETA, além da parceria para avanços em estudos de tecnologia e inovações no segmento de *commodities* com a EMBRAPA, possui, desde 2010, convênio com a ESALQ (Universidade de São Paulo), para estudos na área da agricultura em diferentes culturas. Existe, dentro da universidade, um espaço físico especialmente para pesquisas com a multinacional.

Nas decisões quanto à **integração vertical**, pelas informações obtidas nas entrevistas com as multinacionais, o quesito rede de fornecedores foi o que obteve menor ênfase, pelos relatos. Infere-se que tal fato ocorra porque as corporações pesquisadas detêm a posição de coordenação e configuração de *commodities*, e conseqüente poder, o que leva a uma baixa decisão de integração vertical com fornecedores, na grande maioria, produtores rurais da soja.

Mas percebeu-se uma divergência entre as empresas, em termos estratégicos. Apesar de atuarem em diferentes níveis da rede da soja no Brasil, a corporação BETA adotou a estratégia de atuação nas atividades voltadas para serviços na coordenação portuária, particularmente na gestão do porto de Santarém, no Estado do Pará, inaugurado em 2015, coordenando a administração da safra de Mato Grosso, a maior do país na soja. Na Empresa ALFA, tenta-se compensar o “caos” logístico entre outras barreiras, com investimentos em plantas de biodiesel, no mesmo Estado de Mato Grosso.

As duas empresas utilizam o sistema ERP e CRM para aprimorarem processos nas operações da soja. As empresas ALFA e BETA prestam apoio técnico aos seus fornecedores de grãos, em recursos financeiros e técnicos, diretamente no interior das fazendas, além

de apoio na comercialização de safra. A decisão na rede de fornecedores da soja (lavoura) acontece no dia a dia das multinacionais, no “campo”, sendo que os resultados devem ser monitorados *in loco*, mesmo que existam premissas e estratégias pré-definidas pela matriz nos planejamentos, uma vez que o mercado de *commodities* apresenta um alto grau de mudanças. Evidencia-se que redes de fornecedores na soja possuem uma importância associada às decisões estratégicas sobre a localização e as capacidades.

Quanto à **força de trabalho**, demonstrou-se esta ser um fator fundamental nas decisões estratégicas em operações, especialmente no que implica nas relações entre matriz e subsidiária. Apesar das tecnologias que essas empresas utilizam, o fator humano continua sendo a base do sucesso. Nas duas empresas, as decisões de poder/barganha centralizam-se na matriz, porém existem discussões estabelecidas através dos planejamentos estratégicos (matriz e subsidiária). Os instrumentos BP (Empresa ALFA) e o planejamento estratégico (Empresa BETA) definem as diretrizes e políticas nas organizações – questões de operações, comercialização, atividades diversas e até comportamentos (direitos/deveres) entre suas equipes de colaboradores, nas diferentes unidades, no Brasil e no mundo.

Quanto aos elementos comportamentais e sobre o desempenho das pessoas nos processos de fabricação (Ketokivi & Schroeder, 2004), as duas empresas têm sistemas de políticas/programas de RH para incentivar o desenvolvimento e o crescimento das pessoas na organização. Quanto aos elementos sobre produtividade e qualificação dos profissionais, note-se que todos devem ter formação superior, sendo que a empresa auxilia financeiramente para oportunizar essa condição. Tanto Empresa ALFA como BETA possuem um plano de carreira, voltado ao crescimento em ações técnicas, sociais e de sustentabilidade. As multinacionais mantêm sistemas de informação via intranet de atualização de informações sobre a organização e o setor, além de desenvolver periodicamente (mensal e bimensal) uma revista (informativo) interna. Cada país elabora sua própria revista, dentro da realidade local. A decisão estratégica de **qualidade** em operações no segmento de *commodities* é quesito fundamental por lidar com fatores relacionados à alimentação humana (segurança alimentar e saúde pública, entre outros aspectos) e à nutrição animal (envolvimento em outros elos da cadeia de grãos interdependente – indústrias).

Ao serem investigadas quanto às decisões de estratégias sobre qualidade, as multinacionais de *commodities*, especialmente nos níveis de padronização nas suas operações, nota-se significativa preocupação e cuidados. Utilizam-se de logística reserva e de tecnologias específicas, para banir erros das suas operações no Brasil e no mundo. Desenvolvem programas de qualidade específicos desde a fazenda (produtor – manuseio de sementes, adubos, herbicidas e elementos técnicos de aplicação

no campo), estendendo-se até a comercialização de grãos, garantindo padrões conforme determinações internacionais (Ketokivi & Schroeder, 2004). Controlam processos nas plantas que envolvam cuidados ambientais, fazem uso de recursos energéticos e hídricos, transcendendo as atividades de recepção, secagem e armazenagem dos grãos. Na Empresa ALFA, o BP (*business plan*) define padrões de qualidade nas operações para processos seguros, eficazes e eficientes, e pessoas capacitadas.

Nas decisões de **planejamento de produção**, as multinacionais convergem na forma de planejar e controlar suas estratégias de operações internacionais, abrangendo questões de relações na gestão entre subsidiárias e matriz. Empresas ALFA e BETA desenvolveram programas de planejamento estratégico em nível de Brasil e mundo, definindo suas atividades com antecedência para resultados que satisfaçam sua inserção econômica e social nos países no estrangeiro, e os resultados projetados pela diretoria. Além disto, como já relatado, se identifica o direcionamento das empresas via seu BP e planejamento estratégico, da mesma forma que o uso de ferramentas, como ERP.

Nas análises das multinacionais na cadeia da soja, percebe-se que ambas convergem para estratégias em suas respectivas subsidiárias e matriz espalhadas pelo mundo, com processos de desenvolvimento organizacional padronizados. O principal viés está em manter as atividades nas operações similares e em idênticos padrões de qualidade, e ainda proporcionar resultados estratégicos sustentáveis.

Na Empresa ALFA, existe preocupação com a autonomia das suas unidades pelo mundo, definida pelo BP, em conformidade com os objetivos definidos pela diretoria. Na Empresa BETA, o foco da estrutura organizacional, apesar de sua magnitude e complexidade, comporta-se como uma empresa familiar, em que as questões organizacionais buscam facilitar a comunicação entre matriz e subsidiária em todas as operações globais, independentemente do segmento de atuação da organização. No Quadro 3, procura-se demonstrar as decisões de estratégias de operações que são similares ou não entre as Empresa ALFA e BETA, quanto aos respondentes entrevistados.

As capacidades são importantes decisões de estratégias de operações nas empresas investigadas, especialmente no que tange aos volumes de produção e capacidades em tecnologia, que são notórios em todos os processamentos desenvolvidos na planta e em outros elos da cadeia da soja. As questões sobre instalações, particularmente localização, mostraram-se como uma das principais nas categorias de decisões de operações, ao lado das capacidades, também nas *commodities*. Os elementos, como proximidade às fontes de matérias-primas, logística e relações com fornecedores, são facilitadores das instalações, além de determinarem decisões de operações internacionais, já demonstradas.



**Quadro 3.** Comparação entre Empresas ALFA e BETA - decisões de estratégias de operações.

Semelhanças entre percepções sobre as estratégias	Empresa ALFA	Empresa BETA
<b>Capacidades</b>	Diferenças em termos de tecnologias entre a colheita e as capacidades de armazenagem de grãos.	Envolvem volumes de produção, envolvendo tecnologias e detalhamentos em processos.
<b>Instalações</b>	Priorizam instalações localizadas próximas às fontes de matéria-prima (fazenda), condições logísticas e facilidades com agentes da cadeia.	
<b>Tecnologia</b>	Presença de parcerias para desenvolvimentos, com Embrapa e canteiros experimentais, nas propriedades rurais.	Presença de parcerias para desenvolvimentos, com Embrapa e ESALQ, além dos canteiros experimentais, nas propriedades rurais.
<b>Integração vertical</b>	Presente em todos os níveis da cadeia da soja. Atinge todos os elos. Fatores burocráticos afetam problemas de negociação e logística.	Atuante em todos os elos da cadeia da soja, especialmente nas questões sobre logística, transportes, gestão dos portos de escoamento de produção.
<b>Força de trabalho</b>	Qualificação de colaboradores, segurança no trabalho, treinamentos, oportunidades de crescimento, programas internos de políticas de pessoas.	Preocupação com comportamentos que motivem as equipes para trabalho em liderança e de autoavaliação.
<b>Qualidade</b>	Permanente preocupação em manter qualidade dos grãos (umidade, avarias e ardidos).	Permanente preocupação em manter qualidade dos grãos (umidade, avarias e ardidos). Programas internos próprios, já citados.
<b>Planejamento e controle da produção</b>	Planejamento todo realizado via <i>business plan</i> (BP), com um ano de antecedência, discutido em todos os níveis: comercial e operações.	Segue-se o planejamento estratégico global da empresa, integrado com Brasil e com outras partes do mundo.
<b>Organização</b>	Autonomia da subsidiária, baseada nas ações do BP.	Características diferenciadas devidas ao comportamento de empresa familiar.

## 8 Considerações finais

Este artigo buscou investigar a relação entre as estratégias de internacionalização e de operações em multinacionais localizadas no Brasil. Devido à escassez de estudos ligando os dois temas, este artigo buscou explorar essa temática em duas multinacionais. Os resultados sugerem que a decisão estratégica de internacionalização, referente à localização, apresenta-se como um fator determinante para o sucesso da cadeia de soja brasileira. A localização da planta de produção parece ter um efeito maior sobre as outras decisões, uma vez que permite a alavancagem destas. Particularmente na soja, os elementos estruturais e de infraestrutura são concomitantes entre as multinacionais investigadas. Em *commodities*, devem ser observados aspectos complementares entre tecnologia e inovação com as capacidades, que envolvam volumes de produção e suas projeções, como a otimização da utilização do tempo (maior rapidez nas operações na cadeia da soja), entre outros (Shi & Gregory, 1998).

No *framework* proposto, tecnologia é interdependente em *commodities* no Brasil, pelos avanços realizados em iniciativas das multinacionais do setor nas últimas décadas, com parcerias no setor. Tais avanços são transmitidos para outras partes do mundo em que as corporações atuam, na forma de *expertise*, que devem promover a cadeia brasileira a patamares internacionais de notoriedade, no segmento do agronegócio. Na relação entre as decisões de internacionalização e as estratégias de operações, destacou-se que as categorias de decisões de estratégias de operações são interdependentes e causam impactos diretos nos diferentes níveis e elos na cadeia da soja, isto é, qualquer alteração em uma dessas categorias implicará reflexos nas demais categorias, bem como interferirá nas estratégias internacionais adotadas pela multinacional. Porém, como apontado anteriormente, a decisão de localização da planta de produção destaca-se quando comparada com as outras categorias de decisão. Essa constatação traz uma contribuição para a estratégia de operações, uma vez que as decisões

referentes a essa estratégia não podem ser pensadas de forma deliberada e desvinculada da estratégia de internacionalização. Essa é uma constatação que coloca alguns limitantes à literatura sobre esse tema, já que os estudos do mesmo não levam em consideração a influência da estratégia de internacionalização para a estratégia de operações. Nos estudos futuros sobre estratégias internacionais de operações, deve-se considerar a prioridade da decisão de localização em relação às outras decisões operacionais. É possível que essa inter-relação seja mais forte no caso de *commodities* do que no caso de outros produtos. De qualquer forma, a constatação da existência de um condicionante para a estratégia de operações, mesmo em um mercado específico, já constitui uma contribuição para esse tema. Mais especificamente, é possível argumentar que as estratégias internacionais das empresas multinacionais na cadeia da soja brasileira têm suas decisões interdependentes das decisões estratégicas de operações. Ainda, em todas as categorias investigadas, houve relações diretas entre si, podendo significar, para as corporações multinacionais, maior coordenação com vantagens competitivas sustentáveis em todos os níveis da cadeia da soja. Uma primeira relação que se percebe é o impacto da localização da planta de produção para as capacidades e instalações que a empresa pode desenvolver. A proximidade com os fornecedores, no caso produtores, e com a produção da *commodity* determina a capacidade de produção, assumindo-se que a demanda é constante pela *commodity* analisada. Nesse caso, é a capacidade da rede de fornecedores que poderá determinar a capacidade da empresa. Uma segunda relação é que a localização, baseado na decisão de internalização (Buckley & Casson, 2009), permite acesso à tecnologia a baixo custo, uma vez que a Embrapa disponibiliza a tecnologia desenvolvida por ela sem custo aos interessados. Esse é um benefício e motivador adicional para a decisão estratégica de internacionalização e que impacta diretamente as operações de desenvolvimento tecnológico e de inovação. Uma terceira relação decorrente da localização da planta de produção é a necessidade de integração vertical com os elos da cadeia que são responsáveis pelo escoamento da produção. Como as instalações da empresa em uma determinada localidade são um ativo específico imobilizado, a empresa não pode correr o risco de ter problemas logísticos de distribuição, já que esta não poderá transferir suas instalações para outra localidade, com o objetivo de corrigir ou evitar tais problemas. Além disso, por se tratar de uma *commodity*, os custos de distribuição devem permanecer baixos, para que a rentabilidade não seja afetada. Assim, percebe-se que a decisão de integração a jusante se dá por razões de localização e custo. Estudos, como de Brennan et al. (2015) e Manning et al. (2008), apontam para estratégias de internacionalização em busca de talentos e conhecimento; portanto, setores mais dinâmicos podem

ser investigados para avaliar se estas multinacionais têm outras motivações nas suas decisões estratégicas.

Como principal limitação ao presente estudo, está que a investigação foi realizada em apenas duas empresas multinacionais do setor de *commodities* no Brasil, limitando a generalização dos resultados. Contudo, sabe-se que essas organizações, por sua dimensão e complexidade, são de difícil acesso, especialmente para informações estratégicas e de operações. Estudos com as mesmas empresas, porém em outros países, em um comparativo com o Brasil, permitiriam entender a estratégia global das empresas, ou seja, se todas as subsidiárias atuam da mesma forma como operam no Brasil. Isto permitiria avanços no entendimento das estratégias globais e redes de produção. Além disto, as categorias e relações aqui propostas podem servir como base para estudos quantitativos neste tema.

## Referências

- Barnevik, P., & Kanter, R. M. (1994). *Global strategies: insights from the world's leading thinkers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brennan, L., Ferdows, K., Godsell, J., Golini, R., Keegan, R., Kinkel, S., Srai, J. S., & Taylor, M. (2015). Manufacturing in the world: where next? *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1253-1274. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-03-2015-0135>.
- Buckley, P., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.49>.
- Canel, C., & Khumawala, B. M. (1996). A mixed-integer programming approach for the international facilities location problem. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(4), 49-68. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579610114077>.
- Dunning, J. (1980). Towards and eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
- Dunning, J. (1988a). The theory of international production. *The International Trade Journal*, 3(1), 21-66. <http://dx.doi.org/10.1080/08853908808523656>.
- Dunning, J. (1988b). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190. <http://dx.doi.org/10.1080/13571510110051441>.

- Dunning, J., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>.
- Dyer, W., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. (2015). Recuperado em 20 de março de 2015, de [http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/milho/arvore/CONTAG01\\_14\\_168200511157.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/milho/arvore/CONTAG01_14_168200511157.html)
- Ferdows, K. (1997). *Making the most of foreign factories*. Harvard: Harvard Business Review.
- Fleury, A., Fleury, M. T. L., & Reis, G. G. (2010). El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universtia Business Review*, 25, 34-55.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106. <http://dx.doi.org/10.2307/41166756>.
- Gray, J. V., Roth, A. V., & Leiblein, M. J. (2011). Quality risk in offshore manufacturing: evidence from the pharmaceutical industry. *Journal of Operations Management*, 29(7-8), 737-752. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.004>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2010). *Fronteira agrícola*. Recuperado em 15 de junho de 2016, de [http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/mapas\\_doc3.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/mapas_doc3.shtm)
- 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(9), 1411-1431. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(12), 305-323. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Ketokivi, M., & Jokinen, M. (2006). Strategy, uncertainty and the focused factory in international process manufacturing. *Journal of Operations Management*, 24(3), 250-279. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.011>.
- Ketokivi, M., & Schroeder, R. G. (2004). Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 22(1), 63-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.002>.
- Kim, Y., & Lee, J. (1993). Manufacturing strategy and production systems: an integrate framework. *Journal of Operations Management*, 11(1), 3-15. [http://dx.doi.org/10.1016/0272-6963\(93\)90029-O](http://dx.doi.org/10.1016/0272-6963(93)90029-O).
- Lee, C., & Wilhelm, W. (2010). On integrating theories of international economics in the strategic planning of global supply chains and facility location. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 225-240. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.021>.
- MacCarthy, B. L., & Atthirawong, W. (2003). Factors affecting location decisions in international operations: a Delphi study. *International Journal of Operations Management*, 7(23), 794-818. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310481568>.
- Manning, S., Massini, S., & Lewin, A. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: the global sourcing of science and engineering talent. *The Academy of Management Perspectives*, 22(3), 35-54. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2008.34587994>.
- Maritan, C. A., Brush, T. H., & Karnani, A. G. (2004). Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks. *Journal of Operations Management*, 22(5), 489-503. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.007>.
- Meijboom, B., & Vos, B. (1997). International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(8), 790-806. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579710175565>.
- Meyer, K. E. (2011). *What is and to what purpose do we study international business*. London: Cengage Learning, International Business.
- Monroy, C. R., & Arto, J. R. V. (2010). Analysis of global manufacturing virtual networks in the aeronautical industry. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 314-323. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.008>.
- Morrison, A. J., Ricks, D. A., & Roth, K. (1991). Globalization versus regionalization: which way for the multinational? *Organizational Dynamics*, 19(3), 17-29. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90091-M](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(91)90091-M).
- Papke-Shields, K. E., Malhotra, M. K., & Grover, V. (2006). Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations. *Journal of Operations Management*, 24(5), 421-439. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.012>.
- Prasad, S., & Babbar, S. (2000). International operations management research. *Journal of Operations Management*, 18(2), 209-247. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00015-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00015-7).
- Rugman, A. M., & Knight, R. (1998). A regional fix for multinationals. *Global Finance*, 12, 30.
- Shi, Y., & Gregory, M. (1998). International manufacturing networks: to develop global competitive capability. *Journal of Operations Management*, 16(2/3), 195-214. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00038-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00038-7).
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77-91. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050106>.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.