

## 4

### Resultados e Análise

Neste capítulo, serão apresentadas as análises das cinco empresas selecionadas e a sua relação com as teorias de internacionalização escolhidas para este estudo.

#### 4.1

##### Empresa 1 - Marfrig

A primeira firma estudada foi fundada em 1986 e constitui uma empresa global de alimentos com foco em carnes bovina, ovina, suína, de aves e de peixes. Presente em mais de 140 países e com 46 mil colaboradores, atua nos segmentos de *food service* e varejo e possui uma plataforma operacional composta por unidades produtivas, comerciais e de distribuição instaladas em 16 países.

A partir de 2000, a empresa iniciou a expansão de diversas atividades, dentre elas, as exportações. Em 2007, realizou uma oferta inicial de ações no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, possibilitando a aquisição de diversas empresas no Brasil e no exterior. Atualmente, a empresa faz parte dos principais indicadores de desempenho do mercado de capitais brasileiro, como o Ibovespa e o ICO2, carteira teórica composta por companhias que adotam práticas transparentes com relação a suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) (MARFRIG).

Os dados a seguir foram retirados da entrevista do presidente da Marfrig, Marcos Molina, para o Centro Empresarial Brasil-China.

##### 4.1.1

##### Por que se internacionalizar?

A busca por novos mercados foi uma das motivações mencionadas pela Marfrig para se internacionalizar para a China uma vez que as condições econômicas do país se configuram como uma oportunidade. “O país em questão é

um dos quatro países de maior consumo de carnes no mundo [...], é também o maior mercado consumidor de carnes suínas do mundo e o segundo maior produtor de carnes de frango” (MOLINA, 2012, p. 20).

Além da motivação acima, foi observado também que a expansão da rede de varejo de alimentos na China despertou o interesse da Marfrig que, então, buscou estabelecer parcerias com os varejistas por meio de suas duas *joint-ventures* no país em questão. “O varejo chinês vem mudando rapidamente e conta hoje com as principais cadeias de hipermercados do mundo, que convivem competitivamente com as pequenas vendas de bairro” (MOLINA, 2012, p. 20).

Em razão disso, além da busca por novos mercados, há também o desejo de desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais, que seriam então as motivações para a internacionalização da Marfrig.

As teorias que consideram, assim como a firma A, a busca de mercado e o desenvolvimento de relacionamentos em novas redes internacionais como a resposta para a pergunta “Por que se internacionalizar?” são: Paradigma Eclético, Uppsala, Fluxo de Conhecimento, *Networks* e Empreendedorismo Internacional.

#### 4.1.2

##### O que internacionalizar?

O produto internalizado pela Marfrig requer tecnologia para ser produzido em larga escala, tendo em vista o tamanho do mercado consumidor da China. A tecnologia também é importante para garantir a segurança alimentar e para produzir cortes de carne específicos para essa região do mundo.

*Com base nestes estudos sobre a dinâmica do mercado local em constante evolução e no comportamento do consumidor, a empresa desenvolve e comercializa produtos exclusivos para a China dado que o chinês valoriza cortes e miúdos de aves e suínos que são pouco demandados em outros países, tais como pés de frango, asas, bicos de aves, patas de suínos etc (MOLINA, 2012, p.21).*

Além da tecnologia, a indústria da Marfrig é baseada em qualidade e imagem uma vez que, no ramo alimentício, é necessário haver uma confiança ainda maior por parte dos consumidores do que em outras indústrias. O fato de a Marfrig deter essas características foi preponderante para o processo da internacionalização.

*Entre as principais estratégias da companhia na China está a consolidação da marca Seara no varejo chinês, tornando a marca cada vez mais conhecida entre os consumidores locais não só por ser “a marca do sol vermelho”, mas pela elevada qualidade e segurança de seus produtos (MOLINA, 2012, p.21).*

Outro aspecto relevante para a escolha do produto a ser internacionalizado foi o fato de indústria alimentícia ser passível de consolidação no mercado chinês. A subsidiária da Marfrig na China foi criada e posteriormente foram estabelecidas duas *joint-ventures*. A primeira JV tinha o intuito de explorar oportunidades em logística e distribuição e a segunda JV, de verticalizar a operação de aves no país (MOLINA, 2012, p. 20).

A partir da análise acima, observa-se que as respostas para a pergunta “O que internacionalizar?” são “Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação” e “Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem”. As teorias que mais se aproximam das respostas são todas da corrente econômica: Poder de mercado, Ciclo de vida do produto e Internalização.

#### **4.1.3 Quando se internacionalizar?**

A estratégia utilizada pela Marfrig para decidir quando se internacionalizar foi baseada nas oportunidades oferecidas pelo mercado chinês. O interesse despertou a partir do momento em que o país ofereceu condições favoráveis para a entrada no país. O aumento do mercado consumidor de carne, a rede de varejos em ascensão foram elementos de incentivo.

*Dessa forma, acreditamos que o mercado chinês reúne hoje as condições necessárias para figurar no topo da estratégia da nossa empresa, uma vez que combina oportunidades de crescimento e canais comerciais estabelecidos e em constante evolução (MOLINA, 2012, p. 20).*

Outro fator importante para a decisão de quando se internacionalizar reside no estabelecimento de parceria com firmas locais e com o governo. A Marfrig adquiriu sua subsidiária na China em 2010 e em 2011 formou *joint-ventures* com ela e com empresas locais. A parceria com empresas locais auxiliou também no relacionamento com o governo chinês.

*Encontramos algumas dificuldades no início das operações. No entanto, através de um trabalho de colaboração com as autoridades e da experiência de nossa equipe*

*de diretores locais, conseguimos ultrapassar os obstáculos (MOLINA, 2012, p. 21).*

A partir das observações mencionadas, concluiu-se que a resposta para a pergunta “Quando se internacionalizar” é “conforme oportunidades”. As teorias que mais se assemelham são da abordagem econômica: Poder de mercado, Internalização e Paradigma eclético.

#### 4.1.4

##### **Para onde se internacionalizar?**

Uma característica preponderante utilizada pela Marfrig na pergunta “Para onde se internacionalizar?” foi a localização favorável das cidades chinesas. O fato de estar presente em pontos estratégicos da China facilita a distribuição de alimentos, o que contribui para “a estratégia de construção da marca no país” (MOLINA, 2012, p. 20).

Uma das *joint ventures* criadas pelo grupo brasileiro e por uma empresa chinesa também do ramo alimentício estabeleceu um projeto que

*Prevê a construção de centros de distribuição, frota de transportes e plataforma de tecnologia de informação de suporte, com previsão para entrada em operação em 2014 em cidades estratégicas da China, incluindo a capital Pequim e Shenzhen (onde fica a planta de produtos processados da Marfrig) e nas cidades de Chengdu, Xangai, Shenyang e Wuhan (MOLINA, 2012, p.20).*

Além da localização em cidades estratégicas em termos de logística, a decisão de para onde se internacionalizar também levou em consideração as redes internacionais almejadas. Como era de interesse da Marfrig o escoamento dos seus produtos para diversas regiões da China, as JVs criadas atuaram em parceria com as principais redes de varejo dispersas pelo país.

Com o crescimento da demanda chinesa por carnes, os centros de distribuição estão localizados em regiões que facilitam o escoamento e o acesso aos produtos.

*Atualmente, a planta produz cerca de 220 mil aves/dia e será capaz de fornecer 50% das necessidades de matéria-prima da unidade de processamento da Keystone na China. Essa unidade já atende a mais de 2,6 mil restaurantes na China, Hong Kong e Japão (MOLINA, 2012, p. 20).*

Por isso, também foi utilizado como critério de “para onde se internacionalizar” os locais onde houver demanda potencial.

As teorias que consideram a “localização favorável”, “de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas” e “onde houver demanda potencial” são as seguintes: Paradigma eclético, Uppsala, Inovação, Fluxo de conhecimento, *Networks* e Empreendedorismo internacional.

#### **4.1.5 Como se internacionalizar?**

Dentre as possíveis formas de entrada no país, a Marfrig optou por exportação, alianças estratégicas, aquisições e novas subsidiárias. Em 2010, o grupo adquiriu A Keystone Foods, uma empresa com mais de 20 anos de experiência no mercado chinês focada no segmento de *food service*. Esta última, então, se tornou a subsidiária da Marfrig na China e fez com que o grupo brasileiro se tornasse “a primeira empresa brasileira a exportar carne suína para este mercado” (MOLINA, 2012, p. 20).

Em 2011, a Marfrig formou alianças estratégicas ao estabelecer “duas *joint-ventures* na China [...] com o objetivo de desenvolver oportunidades de fornecimento e de distribuição de alimentos no mercado chinês” (MOLINA, 2012, p. 20).

A exportação para a China é feita a partir das suas unidades no Brasil localizadas nos municípios de Lapa (PR), Caxias (RS), Itapiranga (SC), Nuporanga (SP) e Sindrolândia (MS). Em novembro de 2011, uma das marcas da Marfrig realizou o primeiro embarque de carnes suínas brasileiras para a China por meio de sua unidade Itapiranga (SC) (MOLINA, 2012, p. 20).

A partir das análises acima, verifica-se que, como a Marfrig apresenta diversos tipos de internacionalização, ela pode ser enquadrada em todas as teorias para a pergunta “Como se internacionalizar?”. No entanto está mais próxima dos modelos de *Networks*, Internalização e Paradigma Eclético pois elas têm em comum três dos quatro modos de internacionalização realizados pela Marfrig.

#### 4.1.6

### Modelo de internacionalização que mais se aproxima da Marfrig

Considerando-se as cinco perguntas feitas (Por quê?, O quê?, Como?, Para Onde? e Como?), verifica-se que a o Paradigma Eclético é o que mais se assemelha ao modelo de Internacionalização da Marfrig. Essa teoria tem sete respostas em comum das doze pertencentes à Marfrig.

Perguntas	TEORIAS ECONÔMICAS			TEORIAS COMPORTAMENTAIS				EMPRESA		
	Poder de mercado	Ciclo de vida do produto	Internalização	Paradigma Eclético	Uppsala década de 70	Inovação	Fluxo de Conhecimento	Networks	Empreendedorismo Internacional	Marfrig
<b>Por que se internacionalizar?</b>										
Otimizar recursos	x	x								
Explorar imperfeições estruturais	x						x			
Busca de mercado				x	x		x		x	x
Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior			x	x			x			
Procura de ativos				x						
Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais					x			x		x
Aprendizagem		x		x	x	x	x			
Desejo do empresário					x	x			x	
<b>O quê?</b>										
Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	x		x							x
Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem		x								x
Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades	x			x	x	x	x	x	x	
<b>Quando?</b>										
O mercado estiver saturado	x				x					
Conforme oportunidades	x		x	x						x
Conforme o conhecimento é obtido		x			x	x	x			
Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos								x		
O tomador de decisão julgar adequado						x			x	
<b>Para Onde?</b>										
Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	x	x								
Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros			x				x			
Localização favorável				x	x					x
De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas								x	x	x
Onde houver demanda potencial							x		x	x
<b>Modos de entrada - Como?</b>										
Exportação	x	x	x	x	x	x			x	x
Licenciamento			x	x					x	
Alianças estratégicas/redes				x				x	x	x
Aquisições			x	x			x	x		x
Novas subsidiárias	x	x	x	x	x		x	x		x
Escritórios de representação comercial	x	x	x	x	x		x	x		

Tabela 2 - Resultados da pesquisa da Marfrig

Fonte Elaborado pela autora com base em CARNEIRO; DIB, 2007; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006.

De acordo com o Paradigma Eclético, a internacionalização é motivada pelas vantagens que se tem ao explorar os fatores locais. No caso da Marfrig, a empresa considerou que a China seria um mercado a ser explorado pois o fator local que a dá fornece vantagem é o crescimento do consumo e da demanda por carne. Outra motivação para se internacionalizar foi o desejo de estabelecer novas redes de relacionamento com o varejo chinês, que se encontra em franca expansão. A teoria *Networks* explica essa motivação pois afirma que a escolha do país deve ser baseada na rede de negócios que ele propicia. A internacionalização se desenvolve conforme essas relações evoluem, como foi o caso da Marfrig, que começou exportando e depois intensificou a sua atuação ao criar escritório comercial, ao estabelecer alianças estratégicas com empresas locais e ao adquirir uma firma chinesa.

No que corresponde à pergunta “o que internacionalizar?”, as correntes econômicas responderam o modelo adotado pela Marfrig. A teoria Poder de Mercado considera que depois de explorado o mercado interno, o lucro deve ser revertido em IED. As firmas internacionalizam produtos ou serviços que sejam passíveis de consolidação com o mercado externo para que, com isso, adquiram mais mercado. Já a Internalização parte do mesmo pressuposto de adquirir mercados no exterior mas que sejam de produtos intermediários. O objetivo é verticalizar a cadeia e, com isso, diminuir os custos de transação. A Marfrig adotou essa estratégia de consolidação ao adquirir a Keystone Foods e ao formar as JVs COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company e a Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration. A Keystone Foods foi adquirida por estar há mais de 20 anos na China, o que aumentou o poder de mercado da Marfrig no país. Já as JVs foram criadas para verticalizar as atividades de logística e operação de aves, respectivamente. O Ciclo de vida do produto foi capaz de explicar a importância da qualidade e inovação para a internacionalização. A teoria propõe que quando se descobre um produto é inovador, o ciclo de vida consegue se estender através da sua internacionalização. A Marfrig tem investido na promoção da marca na China e na qualidade de seus produtos para que seja visto como diferenciado e consiga tornar seu ciclo de vida mais longo no país.

A Marfrig procurou buscar novos mercados que, assim como a teoria Eclética, visa à alocação e o intercâmbio de recursos entre os países. A decisão de se internacionalizar conforme as oportunidades também condiz com a teoria em questão pois a Marfrig escolheu o momento quando a demanda por carne se tornou evidente e a China passou, dessa forma, a ser um mercado atraente.

A localização foi um elemento importante para o sucesso da internacionalização. O Paradigma Eclético afirma que a localização traz vantagens competitivas para as multinacionais. A vantagem obtida ao se situar em um local estratégico foi a facilidade na distribuição dos seus produtos para diversas regiões da China continental. A Marfrig também usou como critério para escolher o destino o fato de querer formar redes de negócios com o varejo local. Tanto a teoria *Networks* quanto a Empreendedorismo Internacional conseguem explicar essa motivação dado que ambas sugerem que redes de relacionamento são importantes para o sucesso da internacionalização. Entretanto, *Networks* usa uma perspectiva da rede e a teoria Empreendedorismo Internacional, o relacionamento entre indivíduos.

O Paradigma Eclético também considera o conceito de *ownership* da teoria Poder de Mercado que afirma que o fato de haver presença física de diversas formas (por meio de JVs, aquisições e novas subsidiárias) ajuda a eliminar a concorrência dos exportadores. Como a Marfrig também exporta, ela estaria atuando de maneira intensa na China já que estabeleceu diversas maneiras de troca entre os países.

Muitas teorias explicaram perguntas diferentes do processo de internacionalização da Marfrig. O Paradigma Eclético foi o que mais se destacou dentre eles mas a Perspectiva *Networks* e Empreendedorismo Internacional também foram de suma importância nesta análise.

## 4.2

### **Empresa 2 – WEG Motores**

A empresa WEG é fabricante de motores elétricos cuja sede está localizada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina. Foi fundada em 1961 por três sócios e era especializada em motores elétricos. Na década de 80, ampliou suas atividades ao produzir componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial,

transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes.

Além de Santa Catarina, possui unidades fabris nos estados do Rio Grande do Sul (Gravataí), Santa Catarina (Blumenau, Guaramirim, Itajaí e Joaçaba), São Paulo (São Paulo, São Bernardo do Campo e Monte Alto), Amazonas (Manaus) e Espírito Santo (Linhares). No exterior, possui fábricas na Argentina, México, Estados Unidos, Áustria, Portugal, África do Sul, China e Índia, além de instalações de distribuição e comercialização nos Estados Unidos, Venezuela, Colômbia, Chile, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Itália, Suécia, Austrália, Japão, Cingapura, Índia, Rússia e nos Emirados Árabes Unidos (WEG).

As atividades na China tiveram início em 2004 com a instalação de uma planta em Nantong. Os dados a seguir foram retirados da entrevista do diretor superintendente da WEG, Siegfried Kreutzfeld, para o Centro Empresarial Brasil China.

#### **4.2.1**

##### **Por que se internacionalizar?**

A WEG, que possui mais de 50 anos no mercado, iniciou o processo de internacionalização após aproximadamente dez anos de existência. Nessa etapa, a internacionalização se dava apenas por meio de filiais comerciais. A partir dos anos 2000, a WEG adotou uma estratégia de expansão de mercados com o intuito de tornar-se global.

A empresa já se considerava de grande porte no território nacional e buscava na internacionalização uma forma de explorar mercados importantes. “O objetivo tem sido expandir a produção para continentes estratégicos, com o fim de aproximar a empresa destes mercados” (KREUTZFELD, 2011, p. 1).

A WEG também considerou a vantagem que teria em relação à redução de custos ao abrir uma fábrica na China. “Os atendimentos realizados a partir do Brasil envolviam custos de logística e tempo de transferência muito elevados” (KREUTZFELD, 2011, p. 1). Além disso, materiais como o aço e outros componentes usados na linha de produção têm preços mais competitivos na China (KREUTZFELD, 2011, p. 4).

Outro fator de relevância para a tomada de decisão foi a possibilidade de adquirir ativos, por intermédio do governo chinês. “O Governo da Província [de Jiangsu] ofereceu à WEG a compra de uma empresa estatal local, incluindo todos os seus ativos” (KREUTZFELD, 2011, p. 1). O governo se tornou uma motivação a mais para a entrada na China uma vez que ofereceu alternativas para a empresa investir no país. A WEG viu, então, no *guanxi*<sup>1</sup> o meio para desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais.

Baseando-se nos dados secundários extraídos da entrevista, é possível deduzir que todas as teorias, exceto Poder de mercado, Ciclo de vida do produto e Inovação, consideram pelo menos umas das seguintes respostas para a pergunta “Por que se internacionalizar?”: Busca de mercado, Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior, Procura de ativos e Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais.

#### 4.2.2

##### O que internacionalizar?

A WEG optou por levar para a China motores de alta eficiência dado que havia poucos fabricantes desse produto no país. Mais do que ser um produto inovador, o governo estava interessado em empresas cujo negócio estava relacionado à inovação e à tecnologia. Por isso ofereceu incentivos para a entrada da WEG.

*Certamente esse aspecto [o negócio da WEG estar relacionado à tecnologia e à inovação] teve muita influência. Eles conheciam a WEG e sabiam que a empresa possuía essa competência. O Governo é dedicado à busca de oportunidades em nível global, mapeando o interesse de empresas e de outros governos em realizar investimentos na China. (KREUTZFELD, 2011, p. 2).*

O governo sabia do *know-how* da WEG que, por sua vez, estava ciente dos incentivos que teria com a criação de uma fábrica na China. Em razão disso, optou por fabricar na China um produto cuja oferta era pequena. “Somos, talvez, o único fabricante de motores de alta eficiência na China” (KREUTZFELD, 2011, p. 10).

---

<sup>1</sup> Pessoa que atua como intermediária entre a empresa estrangeira e a China. É responsável pelos contatos e pelas relações, em especial com o governo chinês.

Assim como as teorias econômicas Ciclo de vida do produto e Internalização, pode-se inferir que WEG também considera como resposta para a pergunta “o que internacionalizar?” “produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento”.

### **4.2.3**

#### **Quando se internacionalizar?**

A vontade dos gestores foi o principal estímulo para decidir o momento de entrar na China. Antes de explorar o continente asiático, foram construídas fábricas no México e na Argentina. Entre 2003 e 2004, o mercado asiático foi o destino (KREUTZFELD, 2011, p. 1).

A WEG escolheu o momento que julgava ideal e contratou uma consultoria para auxiliar no projeto de internacionalização. O objetivo era avaliar as oportunidades no mercado asiático e definir onde seria estabelecido o local de produção (KREUTZFELD, 2011, p. 1). “Uma consultoria internacional realizou uma excelente pesquisa e nos apresentou algumas alternativas. Avaliamos aspectos como a localização e as características dos produtos já fabricados pelas empresas e a Nantong foi, então, a escolhida” (KREUTZFELD, 2011, p. 3).

As teorias Inovação e Empreendedorismo Internacional, assim como a WEG, consideram que a resposta para “Quando se internacionalizar” é o momento que “o tomador de decisão julgar adequado”.

### **4.2.4**

#### **Para onde se internacionalizar?**

Nesta análise, são abordados os motivos que levaram a WEG a escolher tanto o país China e quanto a municipalidade de Nantong, na província de Jiangsu.

Para decidir o local em que a fábrica estaria sediada, foram levados três fatores em consideração. Primeiramente, a posição geográfica estratégica, visto que de Nantong é possível escoar os produtos facilmente não só para a China mas também para outras regiões do mundo, conforme relatado pelo entrevistado.

*A localização da fábrica, em Nantong, cidade próxima à Xangai, não é acidental. Nós pretendemos atender, a partir dessa unidade, todo o mercado chinês, o Japão, parte da Austrália e, no futuro, o mercado da Índia e Rússia. Existe, também, uma linha de produtos que exportamos da China para a Europa, por questões de competitividade. Todos os demais produtos que produzimos lá se destinam à Ásia (KREUTZFELD, 2011, p. 4).*

O segundo fator está associado ao incentivo do governo de instalar a fábrica em Nantong. Foi apresentada à WEG a possibilidade de adquirir uma firma local, o que auxiliou a expandir as redes internacionais, posto que a empresa de Nantong já possuía relacionamento com fornecedores locais e com o governo (principalmente porque se tratava de uma estatal).

Por fim, a decisão pelo mercado chinês se deu pelo fato de a WEG ter enxergado imperfeições de mercado que permitiram a maximização de seus lucros. Praticamente não havia concorrência na China para o mercado de motores de alta eficiência. Aliado a isso, há o fato de que a fábrica na China traz redução de custos em termos de logística e tempo de operação em comparação com a fábrica no Brasil.

Das teorias estudadas, apenas Poder de mercado e Ciclo de vida do produto não responderam a pelo menos uma das seguintes respostas para a pergunta “Para onde se internacionalizar?”: onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros, localização favorável e de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas.

#### **4.2.5 Como se internacionalizar?**

A WEG verificou que seria necessário construir uma planta na China já que os custos de operar do Brasil eram muito altos (KREUTZFELD, 2011, p. 1). Após ter escolhido a província de Jiansu como sede, o governo local ofereceu a compra de uma empresa estatal. Portanto, a forma escolhida de entrar na China foi aquisição.

*Nós adquirimos 100% dos ativos de uma empresa chinesa e, assim, temos uma empresa 100% Weg. Algumas mudanças precisaram ser feitas, como a substituição de máquinas, a realização de investimentos, a pintura de prédios antigos e, principalmente, a aplicação de nossa tecnologia (KREUTZFELD, 2011, p. 3).*

Apesar de ter adquirido uma companhia local, a WEG ainda concentra a área de pesquisa no Brasil. Apenas o departamento de engenharia, que desenvolve

customizações para o mercado, está presente na China (KREUTZFELD, 2011, p. 10).

Dentre as teorias analisadas neste estudo, as que consideram aquisição como forma de internacionalização são Internalização, Paradigma Eclético, Fluxo de Conhecimento e *Networks*.

#### **4.2.6**

#### **Modelo de internacionalização que mais se aproxima da WEG**

O Paradigma Eclético foi a teoria que mais se aproximou do modelo de internacionalização adotado pela empresa WEG. A teoria em questão possui cinco respostas em comum dos 10 critérios analisados.

Perguntas	TEORIAS ECONÔMICAS				TEORIAS COMPORTAMENTAIS				EMPRESA	
	Poder de mercado	Ciclo de vida do produto	Internalização	Paradigma Eclético	Uppsala década de 70	Inovação	Fluxo de Conhecimento	Networks	Empreendedorismo Internacional	WEG
<b>Por que se internacionalizar?</b>										
Otimizar recursos	x	x								
Explorar imperfeições estruturais	x						x			
Busca de mercado				x	x		x		x	x
Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior			x	x			x			x
Procura de ativos				x						x
Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais					x			x		x
Aprendizagem		x		x	x	x	x			
Desejo do empresário					x	x			x	
<b>O quê?</b>										
Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	x		x							
Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem		x								x
Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades	x			x	x	x	x	x	x	
<b>Quando?</b>										
O mercado estiver saturado	x				x					
Conforme oportunidades	x		x	x						
Conforme o conhecimento é obtido		x			x	x	x			
Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos								x		
O tomador de decisão julgar adequado						x			x	x
<b>Para Onde?</b>										
Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	x	x								
Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros			x				x			x
Localização favorável				x	x	x				x
De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas								x	x	x
Onde houver demanda potencial							x		x	
<b>Modos de entrada - Como?</b>										
Exportação	x	x	x	x	x	x			x	
Licenciamento			x	x					x	
Alianças estratégicas/redes				x				x	x	
Aquisições			x	x			x	x		x
Novas subsidiárias	x	x	x	x	x		x	x		
Escritórios de representação comercial	x	x	x	x	x		x	x		

Tabela 3 – Resultados da pesquisa da WEG

Fonte: Elaborado pela autora com base em CARNEIRO; DIB, 2007; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006.

O Paradigma Eclético foi capaz de explicar as motivações de entrar no mercado chinês. A WEG decidiu expandir-se com o intuito de se tornar uma empresa global. Para a teoria, as multinacionais têm vantagens competitivas sobre as firmas nacionais, por isso o interesse em expandir seus mercados. Para tal, a WEG adotou a estratégia de adquirir uma empresa local pois assim diminuiria

seus custos transacionais e deteria maior controle da operação. Segundo esse modelo teórico, a internalização das atividades no mercado externo traz benefícios transacionais. Ao adquirir um novo ativo (empresa estatal), a WEG estimulou a troca de recursos entre os países pois a aquisição requer transferência de tecnologia e de conhecimento. A busca por mercados estratégicos está relacionada à Perspectiva *Networks* pois a WEG almeja estabelecer novas redes de negócios. No entanto, não é possível afirmar que também esteja relacionada à teoria de Uppsala (década de 70), que define que empresas se internacionalizam por uma reação à pressão do mercado. Pelo que foi analisado da WEG, a saída para o mercado chinês tem uma característica mais ativa do que reativa: a empresa se expandiu porque pretende se tornar global e não porque seus concorrentes fizeram o mesmo antes dela.

Por ser uma empresa de motores, a WEG requer alta tecnologia para obter vantagens sobre seus concorrentes. Além disso, ao adquirir a empresa estatal, a transferência de conhecimento passa a ser primordial para o sucesso na China. Em razão disso, a teoria Ciclo de vida do produto é capaz de explicar a pergunta “o que internacionalizar?”. A corrente sugere que produtos baseados em conhecimento sejam internacionalizados e que seja por meio de IED para que o conhecimento fique retido na empresa. A WEG é uma empresa que realiza customizações de seus produtos para o mercado chinês. Por isso requer tecnologia e adotou a forma de aquisição para que seu conhecimento não se propague para os concorrentes.

A localização favorável de Nantong, que permite escoar os produtos com facilidade, foi um aspecto considerado para a escolha do destino. A teoria Eclética condiz com esse pensamento pois considera a localização como um elemento de vantagem competitiva. O fato de haver pouca concorrência para a WEG também auxiliou a empresa a escolher a China. As teorias de Internalização e Fluxo de Conhecimento consideram que os destinos devem ser aqueles onde há imperfeições de mercado, como é o caso da China para o mercado de motores de alta eficiência. A oportunidade oferecida pelo governo chinês de adquirir uma estatal de Nantong também foi relevante para a decisão sobre para qual lugar se instalar. Por ser uma firma local, já possuía relacionamento com fornecedores da região e com o governo, o que contribuiu para o estabelecimento de novas redes de relacionamento. A Perspectiva *Networks* explica justamente que a escolha do

local deve ser baseada na rede. E a teoria de Empreendedorismo afirma que as *networks* influenciam o tomador de decisão sobre para qual país se instalar.

A aquisição da firma estatal foi o modo escolhida de entrada na China. O Paradigma Eclético sugere que deve haver presença física da empresa no exterior para eliminar a concorrência dos exportadores e para deter o controle das operações.

A partir das análises acima, verificou-se a influência do Paradigma Eclético na modelo de internacionalização adotado pela WEG. Vale considerar que várias teorias puderam explicar parte do processo analisado. Em menor escala, há a influência do Fluxo de Conhecimento neste caso apresentado.

### 4.3

#### **Empresa 3 – BRF BrasilFoods**

A empresa BRF foi criada a partir da fusão entre dois *players* globais do ramo alimentício: Sadia e Perdigão. Atua nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados através de diversas marcas consagradas.

A empresa pode ser considerada uma das maiores exportadoras mundiais de aves. Destaca-se por estar entre as maiores empresas globais de alimentos em valor de mercado e por responder por mais de 9% das exportações mundiais de proteína animal.

Atualmente, possui aproximadamente 10 mil funcionários que operam em 50 fábricas espalhadas pelo Brasil. No mercado externo, mantém nove unidades industriais na Argentina e duas na Europa (Inglaterra e Holanda), além de 19 escritórios comerciais para atendimento a mais de 120 países dos cinco continentes (BRF).

A análise a seguir foi baseada na entrevista concedida pelo vice-presidente da BRF, Wilson Mello, para o Centro Empresarial Brasil-China.

### 4.3.1

#### Por que se internacionalizar?

As duas empresas da indústria alimentícia que deram origem à BRF, Sadia e Perdigão, já estavam presentes no exterior e com a associação, essa estratégia foi mantida. Segundo o Wilson Mello (2012, p. 12-13), a diferença está em expandir-se de uma cultura internacional, que era o caso das duas empresas separadamente, para uma estrutura multinacional em que a sede da companhia é no Brasil, que é o caso da empresa criada a partir dessa fusão.

Portanto, observa-se que a cultura de internacionalização já estava disseminada e que a decisão de se expandir para outros países se deu, então, com o intuito de seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria que, no caso, são as duas empresas que deram origem a BRF.

Além disso, como mencionado pelo vice-presidente da BRF (2012, p. 14), havia também a intenção de buscar novos mercados e, sobretudo, de agregar valor nos novos mercados de atuação.

As teorias que também respondem “busca de mercado” e “seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria” para a pergunta “por que se internacionalizar?” são: Paradigma eclético, Uppsala, Fluxo de conhecimento, *Networks* e Empreendedorismo internacional.

### 4.3.2

#### O que internacionalizar?

O processo de entrada de alimentos em um país estrangeiro é bastante complexo se comparado a outras indústrias. No caso da BRF, a escolha não foi baseada no produto de sua preferência. Para vender alimentos para a China, foi necessário entrar com o produto que tivesse autorização do governo local. A carne de frango foi a primeira a ser liberada para a BRF e, posteriormente, a carne suína.

*O primeiro grande obstáculo é obter a autorização para vender o produto, independente de ter cliente e mercado – e nós passamos por isso na China. Conseguimos, primeiramente, a liberação para vender frangos, depois para carne suína e, hoje, a China é um país onde nossos produtos podem ser vendidos (MELLO, 2012, p. 13).*

A habilitação para vender outros alimentos no exterior é feita de maneira gradual. O processo pode ser considerado burocrático dado que a autorização se

baseia nas leis fitossanitárias e no padrão de exigência de cada país. Além disso, é necessário que a empresa estrangeira faça requerimentos e passe por testes (MELLO, 2012, p. 13). Por isso, infere-se que a BRF oferece produtos em uma indústria dirigida por qualidade pois, caso contrário, não conseguiria levá-los ao exterior.

Por outro lado, apesar das restrições feitas pelo governo, a BRF soube aproveitar a oportunidade de poder explorar o mercado chinês e procurou atender as demandas específicas desse país. Os pés de galinha são um dos produtos vendidos pela BRF pois trata-se de um alimento popular na cultura chinesa mas que tem pouca demanda em outras regiões do mundo, como o Brasil.

Outra estratégia utilizada pela companhia é agregar valor aos produtos que a princípio são *commodities*, conforme relatado pelo vice-presidente: “Uma vez com esse conhecimento do mercado, deixaremos de exportar commodity e passaremos a exportar o produto dentro da caixa com marca e com maior valor agregado” (MELLO, 2012, p. 14).

As teorias que, assim como a BRF, também consideram como resposta para “o que internacionalizar?” “produtos em indústrias dirigidas por qualidade e imagem” são: Poder de mercado e ciclo de vida do produto.

### 4.3.3

#### **Quando se internacionalizar?**

Antes de exportar carne suína, a BRF já exportava frangos para a China em razão da liberação concedida pelo governo chinês para a matéria-prima e para alguns cortes. Entre 2007 e 2008, iniciou-se o processo de requerer a autorização para a carne suína que só foi concedida em abril de 2011, após a visita da presidenta Dilma Rousseff ao governo chinês (MELLO, 2012, p. 13).

Em outubro de 2011, foi concedida a permissão para habilitar a primeira planta, situada no Brasil e que teve que passar pelo crivo da delegação chinesa. Em dezembro de 2011, foi concedida a autorização para exportar de fato e no mesmo mês foi realizada a primeira exportação da BRF para a China. “Foram seis meses para um processo que engloba a vinda de uma delegação chinesa para visitar as plantas, a certificação e a habilitação. É necessário ser paciente, mas isto faz parte da dinâmica do processo” (MELLO, 2012, p. 13).

Além da influência do governo brasileiro, havia também o interesse por parte da China dado que a produção interna de carne suína havia diminuído e o governo não tinha capacidade de suprir a demanda, que só crescia.

*A China se abriu para os suínos brasileiros porque, pela primeira vez na história milenar da China, ela teve um déficit entre a produção e o consumo local. Esse consumo aumentou para 54 milhões e 500 mil toneladas de suíno por ano, e o país produziu 54 milhões. Isso abriu um spread de 500 mil toneladas de necessidade; é um mercado enorme. Este déficit de produção é muito próximo do total que o Brasil exportou ano passado – 540 mil! (MELLO, 2012, p. 14)*

Conclui-se, a partir da análise da entrevista, que a decisão sobre quando se internacionalizar se deu conforme as oportunidades foram surgindo. Primeiramente, o governo chinês, que tinha interesse em suprir a demanda interna, e também pela visita da presidenta Dilma Rousseff, que atuou como um agente catalisador para que a BRF pudesse exportar para a China.

Assim como a BRF, as teorias Poder de mercado, Internalização e Paradigma eclético também consideram que o momento certo para internacionalizar deve ser conforme surgem as oportunidades.

#### **4.3.4**

##### **Para onde se internacionalizar?**

Com o aumento da demanda por carne suína na China, o país se mostrou uma opção viável para a BRF. O fato de a produção interna não ter conseguido suprir essa demanda também é um fator relevante para a escolha do país. Além disso, os alimentos considerados básicos, como a salsicha e a mortadela, já estão disseminados por todo o Brasil, mesmo nas camadas mais populares. No entanto, ainda têm espaço para crescer na China pois muitas famílias não tem acesso a eles.

*É totalmente diferente do que a BRF faz no Brasil, onde, por exemplo, 98% dos lares brasileiros têm acesso à salsicha. Neste contexto, não é possível vender mais salsicha, de modo que, para aumentar as vendas, é preciso inventar novos produtos. No Brasil, o objetivo é inovação. Enquanto que, na China, os produtos básicos ainda possuem espaço para crescer (MELLO, 2012, p. 15).*

Observa-se a partir da análise dos dados secundários que para a resposta da pergunta “para onde se internacionalizar?” é “onde houver demanda potencial”.

As teorias que seguem o mesmo raciocínio são Fluxo de conhecimento e Empreendedorismo internacional.

#### **4.3.5 Como se internacionalizar?**

A primeira forma de internacionalização adotada pela BRF foi a exportação. A companhia tinha um escritório de vendas que se destinava a buscar oportunidades de negócios com a China. A estratégia da empresa era evoluir de um trabalho comercial de prospecção para um processo também de distribuição. Em razão disso, para entrar em um país como a China, a BRF verificou que a melhor opção seria estabelecer uma parceria com alguma empresa local, que já possuísse conhecimento do mercado e dos principais pontos de venda. Por isso foi estabelecida uma *joint venture* com a empresa Dah Chon Hong, controlada pela estatal chinesa Citic Pacific (CEBC, 2012). A partir dessa aliança, as empresas passaram a ter o controle compartilhado e a produção passou a ser na própria China (MELLO, 2012, p. 14).

Uma das vantagens trazida por essa aliança é o fato de parte dos clientes almejados pela BRF já ser atendida pela Dah Chon Hong, o que facilita o acesso a esses clientes. Futuramente, a BRF pretende “chegar ao estágio de ter uma fábrica e esse plano inclui o parceiro local” (MELLO, 2012, p. 14).

Apesar de a BRF já ter autorização para exportar para a China, nem todas as plantas industriais estão habilitadas para isso.

*Para tal, é necessária a visita de uma missão veterinária da China ao Brasil, e isso leva tempo. Eles precisam combinar com a missão veterinária brasileira quais standards serão apreciados, antes dos chineses chegarem aqui. Após esta visita é feito um relatório, indicando se esta planta está habilitada a vender para a China. Há também todo um processo de certificação no qual, quando o produto sai do porto, o Ministério da Agricultura verifica se a origem do produto refere-se a uma planta habilitada ou não. (MELLO, 2012, p. 14).*

Assim como a BRF, todas as teorias consideram pelo menos uma das seguintes formas de internacionalização: exportação, alianças estratégicas/redes e escritórios comerciais. Entretanto, apenas o Paradigma eclético considera os três modos de internacionalização.

## 4.3.6

## Modelo de internacionalização que mais se aproxima da BRF

O Paradigma eclético, das nove teorias analisadas, foi o que mais se aproximou do modelo de internacionalização adotado pela BRF. A teoria tem cinco das oito respostas dadas ao caso da BRF, conforme é possível verificar no quadro abaixo.

Perguntas	TEORIAS ECONÔMICAS				TEORIAS COMPORTAMENTAIS				EMPRESA	
	Poder de mercado	Ciclo de vida do produto	Internalização	Paradigma Eclético	Uppsala década de 70	Inovação	Fluxo de Conhecimento	Networks	Empreendedorismo Internacional	BRF BrasilFoods
<b>Por que se internacionalizar?</b>										
Otimizar recursos	x	x								
Explorar imperfeições estruturais	x						x			
Busca de mercado				x	x		x		x	x
Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior			x	x			x			
Procura de ativos				x						
Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais					x			x		x
Aprendizagem		x		x	x	x	x			
Desejo do empresário					x	x			x	
<b>O quê?</b>										
Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	x		x							
Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem		x								x
Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades	x			x	x	x	x	x	x	
<b>Quando?</b>										
O mercado estiver saturado	x				x					
Conforme oportunidades	x		x	x						x
Conforme o conhecimento é obtido		x			x	x	x			
Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos								x		
O tomador de decisão julgar adequado						x			x	
<b>Para Onde?</b>										
Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	x	x								
Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros			x				x			
Localização favorável De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas				x	x	x			x	
Onde houver demanda potencial							x		x	x
<b>Modos de entrada - Como?</b>										
Exportação	x	x	x	x	x	x			x	x
Licenciamento			x	x					x	
Alianças estratégicas/redes				x				x	x	x
Aquisições			x	x			x	x		
Novas subsidiárias	x	x	x	x	x		x	x		
Escritórios de representação comercial	x	x	x	x	x		x	x		x

Tabela 4 – Resultados da pesquisa da BRF BrasilFoods

Fonte: Elaborado pela autora com base em CARNEIRO; DIB, 2007; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006.

O Paradigma Eclético explica que a busca de mercado é um dos motivos para a internacionalização. As firmas visam à alocação de recursos em outros países pois MNCs possuem vantagem competitiva em relação a firmas não internacionalizadas. A BRF já detinha uma cultura de atuação no exterior pelo fato de Sadia e Perdigão serem empresas internacionalizadas. A busca de mercado é um processo natural para uma empresa que deseja ser multinacional e garantir vantagem competitiva. A decisão foi, então, de seguir o movimento de outros participantes da rede/indústria (Sadia e Perdigão).

As leis fitossanitárias impostas pela China exigem um padrão de qualidade para os produtos da BRF. A liberação é feita gradualmente até que a marca consiga exportar diferentes tipos de carne e consolidar sua marca no mercado chinês. Em função disso, afirma-se que os produtos da BRF são produtos em indústrias dirigidas por qualidade e imagem. O Ciclo de vida do produto considera que o produto estende a sua vida quando se torna diferenciado. No caso da BRF, essa diferenciação se dá por qualidade e por imagem.

A visita da presidenta Dilma Rousseff e o aumento do consumo de carne suína aliada a uma produção interna que não atende essa demanda foram oportunidades que influenciaram a BRF a decidir para onde se expandir e quando entrar. O Paradigma Eclético prevê que quando houver oportunidades, elas devem ser exploradas para que se possa obter vantagens dos fatores locais. No caso BRF, o aumento da demanda é um aspecto local que, se explorado, permite a vantagem.

O destino para a China foi baseado na demanda potencial percebida. A teoria Fluxo de Conhecimento explica que a firma deve se internacionalizar aonde houver baixo custo de transação. O Empreendedorismo Internacional define que o empreendedor tem a capacidade de decidir para onde ir baseado nas oportunidades e utilizando a sua racionalidade.

A BRF utilizou a exportação, escritórios comerciais e *joint venture* com a empresa Dah Chon Hong para atuar na China. O Paradigma Eclético considera as três formas já que tem como proposta analisar os mecanismos de entrada para países estrangeiros.

Como foi possível verificar, os conceitos do Paradigma Eclético foram importantes para explicar a internacionalização da BRF. No entanto, outras teorias, como Internalização, Empreendedorismo Internacional e Uppsala, também explicam pontos do caso analisado.

## 4.4

### Empresa 4 – Suzano Papel e Celulose

A Suzano é uma empresa de base florestal que existe há 90 anos e possui aproximadamente 17 mil funcionários, entre próprios e terceirizados. É a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e uma das líderes no mercado de papel da América Latina. Seus produtos são vendidos em cerca de 60 países com quatro linhas e cerca de 30 marcas.

A empresa tem atuação internacional na China, na Suíça e nos Estados Unidos, por meio de escritórios comerciais, laboratórios de pesquisa em Israel e na China e subsidiárias na Inglaterra e na Argentina (SUZANO).

#### 4.4.1

##### Por que se internacionalizar?

Antes de comercializar com a China, a Suzano já realizava pesquisas tecnológicas no país. As pesquisas tinham o objetivo de desenvolver novas tecnologias ligadas ao agronegócio (YAMBANIS, 2012, p. 1), como o desenvolvimento genético de culturas florestais e de biocombustíveis (SUZANO). Com isso, trariam a aprendizagem de novas formas de exploração da matéria-prima e a otimização dos recursos da empresa.

Considerando as pesquisas e outras formas de atuação, a Suzano opera globalmente em cerca de 60 países (SUZANO). A empresa possui tradição e conhecimento em relação à expansão internacional e pretende continuar atuando globalmente. Logo, alguns dos motivos para a internacionalização seriam o desejo dos empresários de pôr em prática a sua estratégia de atuação global, que já faz parte da marca da empresa, e a busca por mercados, também em conformidade com o plano estratégico da Suzano.

Além da atuação global, também é uma premissa da empresa que o processo de internacionalização seja realizado por meio de um canal direto para reduzir os riscos e custos de fazer negócios com terceiros no exterior.

*Nós temos como política comercial não vender através de tradings. Então, assim como temos presenças diretas na Europa e nos EUA, optamos por abrir um escritório na China. Nós temos representações comerciais no mundo inteiro e atendemos aos nossos clientes de maneira direta (YAMBANIS, 2012, p. 1).*

Para a pergunta “por que se internacionalizar?”, foram selecionadas as respostas: Otimizar recursos, Busca de mercado, Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior, Aprendizagem e Desejo do empresário. Todas as teorias apresentadas neste estudo consideram pelo menos uma das respostas exceto Internalização e *Networks*. Todavia Uppsala, Paradigma Eclético e Fluxo de conhecimento foram as que mais se aproximam.

#### 4.4.2

##### O que internacionalizar?

O produto escolhido para internacionalizar foi a celulose. Além desse produto, a Suzano também produz papel mas não vende para a China pelo fato de os chineses serem exportadores desse produto (YAMBANIS, 2012, p. 3). Em função disso, o mercado de papel para empresas estrangeiras na China é irrisório.

Atualmente, a empresa produz matérias-primas para vender no mercado chinês. Por isso, verifica-se que o produto em questão não exige certo padrão de tecnológico ou de processamento, como acontece com outras indústrias. Pelo fato de ser matéria-prima, foi selecionada a resposta “sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades” para a pergunta para a pergunta “o que internacionalizar?”.

Apesar de produzir matéria-prima, a Suzano tem interesse futuro, em consonância com sua estratégia de atuação global, de agregar valor aos produtos que são vendidos na China.

*Somos um produtor importante de matérias-primas No entanto, não queremos exportar só matéria-prima e nos tornar importadores de produtos chineses acabados, de alta tecnologia (YAMBANIS, 2012, p. 3).*

Com exceção de Ciclo de vida do produto e Internalização, todas as teorias também consideram que não há restrição no processo de internacionalização quanto aos produtos, serviços, tecnologias ou atividades.

#### 4.4.3

##### Quando se internacionalizar?

A Suzano já possui uma cultura de internacionalização pelo fato de estar presente em aproximadamente 60 países (SUZANO). A atuação na China

começou por meio de pesquisas na China em parcerias com universidades. Posteriormente, ampliou sua atuação ao instalar um escritório comercial no país. Em 2010, a Suzano adquiriu uma empresa inglesa chamada FuturaGene para montar um laboratório de pesquisas robusto (YAMBANIS, 2012, p. 1).

Observa-se, então, que o processo de entrada na China foi feito gradualmente (pesquisas em parceria com universidades chinesas, escritório de representação e aquisição de empresa estrangeira). “A empresa já possui uma tradição de pesquisa na China, em várias áreas do agronegócio chinês. Então [implantar um laboratório] é uma continuidade desta atividade” ((YAMBANIS, 2012, p. 1). O tomador de decisão teve uma participação importante ao definir quando e como avançar a sua atuação no país. Além dele, há também o elemento conhecimento. Conforme a Suzano foi aprendendo sobre a cultura chinesa e verificando a importância de uma relação personalizada e sólida, a empresa deu continuidade no processo de internacionalização.

Apenas a teoria de Inovação considera as duas respostas para “quando se internacionalizar?”: “conforme o conhecimento é obtido” e “quando o tomador de decisão julgar adequado”. Entretanto Ciclo de vida do produto, Uppsala década de 70, Fluxo de conhecimento e Empreendedorismo internacional consideram uma delas.

#### **4.4.4 Para onde se internacionalizar?**

A China foi escolhida como um dos destinos pelo fato de ser o primeiro mercado no ramo de celulose e pela expectativa ser de crescimento para os próximos anos.

*A tendência na China é de crescimento. O país, um de nossos mercados-alvo, é o que mais investe em produção de papel e tem projetos de crescimento bastante ambiciosos – serão aproximadamente 5 milhões de toneladas de papel produzidas nos próximos 20 meses (YAMBANIS, 2012, p. 2).*

Portanto a demanda que o mercado chinês oferece no setor de celulose fez com que a Suzano decidisse entrar na China, não só por ser o primeiro mercado de celulose mas também por estar em crescimento.

Assim como a Suzano, as teorias Fluxo de conhecimento e Empreendedorismo internacional também respondem da mesma forma a pergunta “para onde se internacionalizar?”: para onde houver demanda potencial.

#### **4.4.5 Como se internacionalizar?**

A Suzano decidiu entrar na China exportando de maneira direta, sem o auxílio de *tradings*. Faz parte da estratégia da empresa ter um canal direto com a China pois os chineses prezam pela relação interpessoal e pela confiança.

*Vale destacar que ter um canal direto na China é de importância primordial, pois, lá as relações tendem a ser muito personalizadas. Contrariamente ao que muitos pensam, o mercado chinês não possui características de um mercado atacado, onde se compra sem conhecer o cliente, mesmo no caso de commodities. Devemos ter um cuidado muito especial com nossa relação com os clientes chineses (YAMBANIS, 2012, p. 1).*

Há também um escritório de representação no país, com 11 pessoas, que realiza as vendas de celulose e *sourcing* de matérias-primas. O número de pessoas no escritório tende a crescer dado o aumento da participação da empresa na China (YAMBANIS, 2012, p. 1).

Em 2010, a Suzano adquiriu a FuturaGene, uma empresa de origem inglesa, que tem uma atuação independente do escritório comercial (YAMBANIS, 2012, p. 1). O objetivo da parceria com a companhia local é o de criar um laboratório no país para desenvolver novas pesquisas. Através de estudos, será possível encontrar formas de agregar valor ao produto final e oferecer produtos de alta tecnologia, ao invés de vender somente matéria-prima, como é feito atualmente (YAMBANIS, 2012, p. 3).

Uma das maneiras já estudadas pela Suzano para oferecer produtos de alto valor agregado é por meio de uma parceria com a South China University of Technology. A universidade e a empresa estão atuando em conjunto na área de pesquisa e desenvolvimento para aumentar o uso da celulose do eucalipto nos papéis chineses (YAMBANIS, 2012, p. 2). Desse modo, seria possível aumentar a demanda por papel da Suzano, que conseguiria ampliar o seu mercado na China, que hoje é basicamente de celulose (YAMBANIS, 2012, p. 3).

A partir da análise da entrevista, é possível concluir que a Suzano adotou três modos de entrada na China: exportação, aquisição e escritórios de

representação comercial. As duas teorias que consideram essas três formas de internacionalização são da corrente econômica: Paradigma eclético e Internalização.

#### **4.4.6**

#### **Modelo de internacionalização que mais se aproxima da Suzano**

A teoria que mais se aproxima do modelo de internacionalização adotado pela Suzano é o Fluxo de Conhecimento. Foram oito respostas em comum das 12 analisadas.

Perguntas	TEORIAS ECONÔMICAS				TEORIAS COMPORTAMENTAIS				EMPRESA	
	Poder de mercado	Ciclo de vida do produto	Internalização	Paradigma Eclético	Uppsala década de 70	Inovação	Fluxo de Conhecimento	Networks	Empreendedorismo Internacional	Suzano
<b>Por que se internacionalizar?</b>										
Otimizar recursos	x	x								x
Explorar imperfeições estruturais	x						x			
Busca de mercado				x	x		x		x	x
Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior			x	x			x			x
Procura de ativos				x						
Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais					x			x		
Aprendizagem		x		x	x	x	x			x
Desejo do empresário					x	x			x	x
<b>O quê?</b>										
Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	x		x							
Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem		x								
Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades	x			x	x	x	x	x	x	x
<b>Quando?</b>										
O mercado estiver saturado	x				x					
Conforme oportunidades	x		x	x						
Conforme o conhecimento é obtido		x			x	x	x			x
Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos								x		
O tomador de decisão julgar adequado						x			x	x
<b>Para Onde?</b>										
Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	x	x								
Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros			x				x			
Localização favorável De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas				x	x	x		x	x	
Onde houver demanda potencial							x		x	x
<b>Modos de entrada - Como?</b>										
Exportação	x	x	x	x	x	x			x	x
Licenciamento			x	x					x	
Alianças estratégicas/redes			x	x				x	x	
Aquisições			x	x			x	x		x
Novas subsidiárias	x	x	x	x	x		x	x		
Escritórios de representação comercial	x	x	x	x	x		x	x		x

Tabela 5 – Resultados da pesquisa da Suzano Papel e Celulose

Fonte: Elaborado pela autora com base em CARNEIRO; DIB, 2007; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006.

A teoria de Conhecimento propõe que as empresas se especializem no que detêm maior conhecimento e busquem novos mercados para transferir esse *know-how*. Dessa forma, é possível conquistar vantagem comparativa. A Suzano tem o objetivo de ser uma empresa global e para isso visa atingir novos mercados. Também partindo da estratégia de atuação global, o desejo dos empresários foi

relevante para a decisão de ir para a China. Os tomadores de decisão pretendem tornar a Suzano uma marca global.

A empresa analisou os custos transacionais e decidiu internalizar o mercado da China uma vez que o custo de depender de firmas locais é mais alto. É uma premissa da Suzano operar diretamente no país estrangeiro para reduzir os riscos e os custos de fazer negócios com terceiros no exterior. O Fluxo de Conhecimento entende que deve-se internalizar o mercado quando o custo de depender de firmas locais for mais alto.

Antes de se instalar no território chinês, a Suzano já tinha relações com o país por meio de pesquisas sobre desenvolvimento genético de culturas florestais e de biocombustíveis. Percebe-se, então, a importância do elemento aprendizagem no processo de internacionalização da Suzano que, assim como a teoria de Conhecimento, reconhece que esse processo é uma troca de conhecimento entre firmas multinacionais.

A Suzano produz papel e celulose. A celulose é o produto vendido na China já que não há espaço para o outro produto uma vez que o país é exportador de papel. Por ser uma matéria-prima, não há muitas restrições para a celulose entrar no mercado chinês. Por isso, as teorias que mais se aplicam ao caso da Suzano são aquelas que não fazem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades. Portanto neste quesito estão as teorias Paradigma Eclético, Uppsala, Inovação, Fluxo de Conhecimento, *Networks* e Empreendedorismo Internacional.

Pode-se considerar que a entrada na China foi feita de maneira gradual. Inicialmente, foram realizadas pesquisas, depois escritório de representação e aquisição da Futura Gene. O desenvolvimento da atuação no país levou em consideração o conhecimento sobre as operações na China. Conforme a Suzano foi aprendendo a dinâmica do mercado chinês, a entrada foi se intensificando. Mais uma vez, a teoria do Fluxo de Conhecimento é capaz de explicar a internacionalização da Suzano. A corrente teórica afirma que a entrada em um país estrangeiro deve ser feita conforme o conhecimento é obtido.

A escolha pelo mercado chinês se deu por basicamente duas razões: primeiramente, pelo fato de a China ser o maior mercado de celulose no mundo. Além disso, pela tendência ser de crescimento para os próximos anos. A Suzano optou por se instalar na China com base no aumento da demanda. A teoria do Conhecimento se baseia no mesmo critério para explicar o destino de uma

internacionalização. Segundo a teoria, a empresa deve adquirir conhecimento sobre o mercado e entrar quando houver demanda potencial.

A Suzano entrou na China por escritório de representação comercial e por aquisição da firma FuturaGene. A teoria do Conhecimento também consegue explicar essas formas de internacionalização uma vez que afirma que as firmas devem realizar as transações com países estrangeiros por meio do IED. A atividade econômica deve ser realizada pela própria firma quando o custo de depender de uma empresa estrangeira for mais alto.

É possível observar a predominância da teoria Fluxo de Conhecimento no caso de internacionalização da Suzano. A aprendizagem e a preparação prévia para a internacionalização proporcionaram a ligação dessa teoria com o caso estudado.

## 4.5

### **Empresa 5 – Banco do Brasil**

O banco mais antigo do Brasil foi fundado em 1808 após a chegada da família real portuguesa. O programa de atuação internacional teve início em 1967, quando se iniciou a abertura de agências e escritórios na América Latina. Em 1969, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior (BANCO DO BRASIL). Costa e Souza-Santos (2011, p. 1) afirmam que a crise macroeconômica do Brasil e do banco em si frearam o desenvolvimento da expansão internacional. Somente nos anos 2000, o Banco do Brasil reiniciou suas atividades com intensidade.

Atualmente, o Banco do Brasil tem presença em todo o Brasil e em diversos países. No Brasil são mais de quatro mil agências e no exterior, 50 pontos de atendimento divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias (BANCO DO BRASIL).

O BB atua na China com um escritório comercial em Xangai presente desde 2004 e está em processo de regularização de uma agência no país.

O objetivo do banco, segundo Costa e Souza-Santos (2011, p. 1), é “integrar a expansão internacional, aliada à necessidade de manter-se competitivo frente aos concorrentes privados e corroborar a estratégia estatal para criar empresas internacionalizadas”.

#### 4.5.1

##### **Por que se internacionalizar?**

A cultura de empresa internacional está presente no Banco do Brasil pois atua em 23 países, dentre eles, a China. Com o intuito de se expandir para novos mercados, o Banco do Brasil optou por se internacionalizar para a China pelo fato de ser um mercado estratégico para o Brasil. A importância estratégica se dá não só pelo crescimento econômico da China mas também porque esse país se tornou o maior parceiro comercial do Brasil em 2009 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO). A oportunidade percebida pelo Banco do Brasil fez com que a empresa buscasse auferir lucros em território estrangeiro (GARCIA, 2011). Além disso, o BB buscou explorar imperfeições estruturais dado que há bastante mercado para ser explorado. Segundo Garcia (2011, p. 1), diretor executivo do BB, uma motivação para se internacionalizar é “explorar melhor o fluxo de comércio entre os dois países”.

Além das motivações mencionadas, há também a de desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais para auxiliar as empresas brasileiras que fazem negócios com chineses e auxiliar empresas chinesas que pretendem fazer negócio com o Brasil (GARCIA, 2011, p. 1).

Após analisar as respostas, conclui-se que as respostas para a pergunta “por que internacionalizar?” são: “Explorar imperfeições estruturais”, “Busca de mercado”, “Procura de ativos” e “Desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais”.

#### 4.5.1

##### **O que internacionalizar?**

Como tem a missão de ser uma ponte em termos de cultura de negócios entre os dois países, o BB presta serviços de consultoria financeira e auxilia as missões brasileiras empresariais e as governamentais em suas visitas à China (GARCIA, 2011, p. 1).

Os serviços bancários realizados na China sofreram algumas restrições dadas as barreiras impostas pela legislação local. Inicialmente, o banco estrangeiro só recebe licença para atuar em moeda estrangeira. Para obter nova

licença para operar em *yuan*, o banco estrangeiro precisa ter, no mínimo, três anos de licença bancária, com resultados positivos em, pelo menos, dois anos (GARCIA, 2011, p. 3). Por causa dessa exigência, foi necessário estabelecer parceria com um banco local. Dessa forma, o BB atendia em conjunto com os bancos chineses todas as demandas em *yuan*. O que fosse possível atender em moeda estrangeira era feito diretamente pelo Banco do Brasil (GARCIA, 2011, p. 2). Logo, as barreiras legais forçam consolidação com bancos locais por meio de parcerias. Por isso, avalia-se que a resposta para a pergunta “o que internacionalizar?” é “serviços em indústrias passíveis de consolidação”.

#### **4.5.2**

##### **Quando se internacionalizar?**

O Banco do Brasil iniciou as suas operações na China inicialmente em Pequim em 1984 (SANTINONI, 2010). Depois de terem verificado que a localização não era favorável, a empresa se mudou para Xangai em 2004 (GARCIA, 2011, p. 1).

O processo de internacionalização para a China foi considerado complexo pelo diretor executivo do BB muito em função do momento em que as relações entre Brasil e China se encontravam, já que ainda eram incipientes.

*Levamos quase cinco anos para entender de que forma poderíamos fazer negócios na China. Não foi um aprendizado fácil, principalmente para um banco latino-americano, uma vez que a cultura ocidental é completamente diferente da oriental. Além do fator cultural, naquele tempo, não havia uma profusão tão grande de empresas brasileiras na China (GARCIA, 2011, p. 1).*

O Banco do Brasil procurou seguir as mudanças mercadológicas ao instalar na China por ter percebido um movimento, ainda discreto, de empresas brasileiras para o país em questão. Portanto, o momento escolhido para entrar na China foi quando houve necessidade de desenvolver relacionamentos para auxiliar as empresas brasileiras.

#### **4.5.3**

##### **Para onde se internacionalizar?**

O Banco do Brasil foi para a China com o objetivo de estimular a relação comercial não só em termos de serviços financeiros prestados mas também no

intercâmbio de empresas entre os dois países. Logo, o BB entrou na China pois almejava estabelecer novas redes internacionais de comércio (GARCIA, 2011, p. 1).

A escolha da China se deu também pelo fato de o país ser o maior parceiro comercial do Brasil atualmente. Com isso, os Estados Unidos perdem aos poucos a sua relevância para a economia brasileira que, por sua vez, passa a depender cada vez mais da China (GARCIA, 2011, p. 6). Ainda assim, há muitos mercados que ainda podem ser explorados pelo Brasil:

*Existem algumas oportunidades para empresas brasileiras, além do óbvio: recursos naturais e commodities agrícolas, que ainda não foram exploradas. Hoje, há na China uma grande demanda por economia de energia e proteção ambiental. Assim, produtos com selo verde tendem a ter uma aceitação muito grande (GARCIA, 2011, p. 5).*

O BB, então, escolheu ir para a China pois verificou que havia demanda potencial e imperfeições de mercado, ou seja, lacunas de mercado que poderiam ser exploradas, que permitiriam, assim, a maximização de lucros.

Para a escolha do país, as respostas foram: “Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros”, “De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas” e “Onde houver demanda potencial”. Entretanto, para a decisão sobre qual cidade ir, foi utilizado outro critério.

A escolha de ir para Xangai se deu em função de ser o centro financeiro do país. Portanto, a localização favorável foi um dos motivos pelos quais o Banco do Brasil abriu escritório nessa cidade. “Inicialmente, nosso escritório ficava em Pequim, mas logo percebemos que havíamos feito a opção errada e, há oitos anos, nos mudamos para Xangai” (GARCIA, 2011, p. 1).

#### **4.5.4 Como se internacionalizar?**

O BB está presente na China por meio de um Escritório de Negócios em Xangai e está em processo de estabelecer uma subsidiária (CEBC, 2013). O escritório, que conta com 16 funcionários, atua como um intermediador entre os países auxiliando as empresas chinesas que pretendem investir no mercado brasileiro e as missões brasileiras empresariais e as governamentais na China (GARCIA, 2011, p. 1).

Atualmente, o BB tem licença para operar clientes da China continental mas somente em moeda estrangeira (GARCIA, 2011). Apesar das restrições legais impostas pela indústria bancária, o BB tem pretensões de expandir a sua atuação dentro do território chinês por meio de subsidiárias.

*Em um prazo de cinco anos, imagino que o BB tenha duas agências. Vamos levar, no mínimo, três anos para tornar uma agência lucrativa e mais alguns anos para criar a segunda. Apesar da vontade de fazer mais, acredito que essa seja a previsão mais plausível, dentro desse universo temporal e dadas as restrições para entrada no mercado chinês (GARCIA, 2011, p. 6).*

#### **4.5.5**

#### **Modelo de internacionalização que mais se aproxima do Banco do Brasil**

Após analisar como se deu o processo de internacionalização do BB para a China, verifica-se que a teoria que mais se aproxima é o Fluxo de Conhecimento. A teoria tem seis respostas em comum das 12 referentes o Banco do Brasil

Perguntas	TEORIAS ECONÔMICAS				TEORIAS COMPORTAMENTAIS				EMPRESA Banco do Brasil	
	Poder de mercado	Ciclo de vida do produto	Internalização	Paradigma Eclético	Uppsala década de 70	Inovação	Fluxo de Conhecimento	Networks		Empreendedorismo Internacional
<b>Por que se internacionalizar?</b>										
Otimizar recursos	x	x								
Explorar imperfeições estruturais	x						x			x
Busca de mercado				x	x		x		x	x
Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior			x	x			x			
Procura de ativos				x						x
Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais					x			x		x
Aprendizagem		x		x	x	x	x			
Desejo do empresário					x	x			x	
<b>O quê?</b>										
Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	x		x							x
Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem		x								
Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades	x			x	x	x	x	x	x	
<b>Quando?</b>										
O mercado estiver saturado	x				x					
Conforme oportunidades	x		x	x						
Conforme o conhecimento é obtido		x			x	x	x			
Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos								x		x
O tomador de decisão julgar adequado						x			x	
<b>Para Onde?</b>										
Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	x	x								
Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros			x				x			x
Localização favorável De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas				x	x	x		x	x	x
Onde houver demanda potencial							x		x	x
<b>Modos de entrada - Como?</b>										
Exportação	x	x	x	x	x	x			x	
Licenciamento			x	x					x	
Alianças estratégicas/redes			x	x				x	x	
Aquisições			x	x			x	x		
Novas subsidiárias	x	x	x	x	x		x	x		x
Escritórios de representação comercial	x	x	x	x	x		x	x		x

Tabela 6 – Resultados da pesquisa do Banco do Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CARNEIRO; DIB, 2007; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006.

O Banco do Brasil tem tradição em expansão internacional pois está presente em 23 países. Por isso a busca por novos mercados faz parte da estratégia da empresa que visa estar presente em países que julgue importantes. A teoria Fluxo de Conhecimento conseguiu explicar essa motivação à internacionalização pois o que difere as multinacionais das empresas que não atuam fora do seu país é

o fato de aquelas trocarem conhecimento além das suas fronteiras e, com isso, obterem vantagem comparativa. Para tal, as MNCs devem estar sempre buscando novos mercados para que haja troca de conhecimento.

Como a China ainda é um mercado pouco explorado pelo Brasil, o BB enxergou uma oportunidade de negócio. Aliado a isso, está o fato de a China ter se tornado o principal parceiro comercial do Brasil. O banco, então, verificou que há espaço para explorar imperfeições estruturais por isso visa estimular o fluxo de comércio entre os dois países. Como explicação teórica, o Fluxo de Conhecimento afirma que as multinacionais se especializam naquilo que detém maior conhecimento. Essas firmas devem enxergar as imperfeições do mercado para levar conhecimento para as regiões do mundo em que possa ser explorado.

O Banco do Brasil não pode atuar sozinho na China em função das restrições legais impostas pelo governo chinês. A licença só o permite realizar transações em moedas estrangeiras. Os clientes cujas transações precisam ser feitas em *yuan* são remanejados para bancos locais com os quais o BB estabeleceu parceria. O BB busca explorar o comércio entre Brasil e China para adquirir ativos e assim compensar os custos de depender de firmas locais para fazer as operações uma vez que a barreira legal não permite que o banco internalize esse mercado. O Paradigma Eclético trata justamente da análise dos custos e benefícios transacionais. Para a teoria, a internalização é mais viável para as MNCs porque as faz deter mais controle sobre as operações. No entanto, como há uma barreira legal, a empresa teve que fazer uma análise da relação custo-benefício transacional para decidir ir ao não para a China. O benefício de levar o banco mais antigo do Brasil para país que é o seu maior parceiro comercial supera os custos de depender de bancos chineses para operar em moeda local.

O BB precisou estabelecer parcerias com bancos locais para realizar parte dos serviços bancários para os quais não tinha autorização. A teoria de Internalização afirma que as empresas devem utilizar a racionalidade para determinar o grau de integração entre elas. O BB verificou que, para se estabelecer na China, deveria obter um acordo com as empresas locais para conseguir operar já que não conseguiria se inserir sozinha. Após a análise dos custos e benefícios transacionais, concluiu que não haveria como internalizar e sim fechar um acordo de cooperação com bancos chineses. A teoria Poder de Mercado argumenta que as empresas adquirem poder de mercado em seu país de

origem até o limite em que não é mais possível crescer. Neste momento, a empresa deve se expandir para outros territórios onde há a possibilidade de se juntar a outras empresas para ganhar poder de mercado no exterior. O Banco do Brasil já possui presença sólida no seu país-sede e por isso procurou estabelecer parceria com bancos chineses para investir em novas regiões e aumentar seu poder de mercado. Cabe ressaltar, todavia, que as duas teorias dão mais enfoque à internacionalização de produtos do que de serviços e que consideram o IED a forma ideal de entrada no mercado.

No contexto em que o BB se preparava para se internacionalizar, iniciou-se um movimento de internacionalização de empresas brasileiras para a China. A expansão do Banco do Brasil para a China tinha como um dos objetivos auxiliar firmas brasileiras a estabelecer negócios com os chineses e vice-versa. Pode-se dizer que o banco foi motivado a desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais para seguir os participantes da sua rede, ou seja, as empresas brasileiras. A Perspectiva *Networks* analisa exatamente esse ponto. A teoria crê que a motivação para as empresas se internacionalizarem seja para seguir os movimentos dos membros da sua rede de negócios. A Escola da década de 70 de Uppsala explica que a internacionalização se dá por uma reação à pressão do mercado. O Banco do Brasil viu a movimentação de empresas brasileiras para a China e teve que responder a essa mudança mercadológica se estabelecendo no país também.

O momento da entrada do BB na China foi influenciado pelo processo embrionário de internacionalização de algumas empresas brasileiras. Havia a necessidade de estabelecer relacionamentos com os bancos chineses para contribuir para o sucesso das firmas brasileiras na China. Ao mesmo tempo, o BB oferece clientes brasileiros para os bancos chineses e com isso estabelece uma triangulação na rede de negócios. Pode-se dizer que a necessidade de desenvolver relacionamentos foi o que determinou quando se internacionalizar. A Perspectiva *Networks* argumenta que a rede de negócios orienta todo o processo de internacionalização. O momento de se expandir é quando há necessidade de agregar novos participantes à rede.

A China foi escolhida como destino por ser um mercado pouco explorado pelos brasileiros. As relações entre os dois países ainda não eram sólidas. Logo, havia imperfeições de mercado que permitiam que ambos os países obtivessem

lucros. Com o início da internacionalização de empresas brasileiras para a China, o BB percebeu uma demanda potencial não só dessas firmas mas também dos bancos chineses que passariam a ter interesse em comercializar com o Brasil. A teoria do Fluxo de Conhecimento explica as duas motivações para a escolha da China. A corrente parte do princípio de que as empresas devem ir para países em que há demanda e lacunas de mercado e, assim, transferir o conhecimento sobre o produto ou serviço em que se especializou. As teorias das Redes e do Empreendedorismo ajudam a explicar a terceira motivação de o BB ter escolhido a China. Havia o desejo de estabelecer redes de relacionamento entre empresas brasileiras, o Banco do Brasil e os bancos chineses. A teoria *Networks* afirma que a empresa deve selecionar o país de destino com bases nas redes internacionais que a internacionalização acarretaria. A troca promovida dentro dessas redes desenvolve os negócios. Já o Empreendedorismo Internacional acredita que o empreendedor é capaz de fazer escolhas racionais e que sua decisão sobre aonde se estabelecer se baseia na sua rede de contatos. Coube aos tomadores de decisão do BB optar por um mercado em ascensão. Diferentemente das outras respostas que explicavam os motivos de ir para a China, a localização favorável explica em qual cidade se estabelecer. O Paradigma Eclético explica que a localização estratégica permite a exploração dos benefícios locais. No caso do BB, os fatores locais são Xangai ser o centro financeiro do país e por ser o local onde residem as principais redes de contatos do BB na China. A corrente de Uppsala também apresenta explicações para a localização mas que poderiam justificar a escolha pela China, e não por Xangai. O banco já havia adquirido bastante conhecimento sobre internacionalização ao se expandir primeiramente para países da América Latina, onde há menor distância psíquica. A aprendizagem adquirida nos casos anteriores preparou o banco para se internacionalizar para a China, onde há alta distância psíquica. Já o Modelo relacionado à inovação argumenta que a internacionalização é feita de maneira cautelosa e se expande conforme a firma adquire conhecimento, o que também pode ser aplicado ao caso do BB.

O Banco do Brasil optou por entrar primeiramente por escritório de representação devido às restrições legais para o estabelecimento de agências. No entanto, a firma pretende evoluir a sua atuação no país que inclui a criação de duas agências para os próximos anos. O Fluxo de Conhecimento é capaz de explicar o modo de entrada na China. A atuação se intensifica conforme o

conhecimento é adquirido. Contudo a barreira legal também contribuiu para a entrada por escritório de representação. O custo transacional de depender dos bancos chineses para realizar operações em *yuan* foi considerado menor do que os benefícios trazidos por essa cooperação.

Ao analisar o caso do Banco do Brasil, observa-se que o Fluxo de Conhecimento foi capaz de explicar a maioria das questões feitas. No entanto não foi possível explicar todos os aspectos. As teorias de Uppsala, *Networks* e o Paradigma Eclético também tiveram sua importância no estudo deste caso.