

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo

RENATO VALENÇA CORREIA

**A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CITRI AGROINDUSTRIAL**

Maringá

2016

RENATO VALENÇA CORREIA

**A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CITRI AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação *stricto sensu* da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Fabiane Cortez Verdu

Maringá

2016

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)**

C824i Correia, Renato Valença
 A influência da rede de relacionamentos no
 processo de internacionalização da Citri
 Agroindustrial / Renato Valença Correia. -- Maringá,
 2016.
 82 f. : il. col., figs., quadros + apêndice

 Orientadora: Prof.a Dr.a Fabiane Cortez Verdu.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
 Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
 Departamento de Administração, Programa de Pós-
 Graduação em Administração, 2016

 1. Internacionalização - Citri Agroindustrial -
 Redes de relacionamentos. I. Verdu, Fabiane Cortez,
 orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro
 de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de
 Administração. Programa de Pós-Graduação em
 Administração. III. Título.

CDD 21.ed.658.18

MN

RENATO VALENÇA CORREIA

**A INFLUÊNCIA DA REDE DE RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CITRI AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada para
obtenção do grau de Mestre em
Administração, do Programa de Pós-
Graduação em Administração, da
Universidade Estadual de Maringá,
sob apreciação da seguinte banca
examinadora:

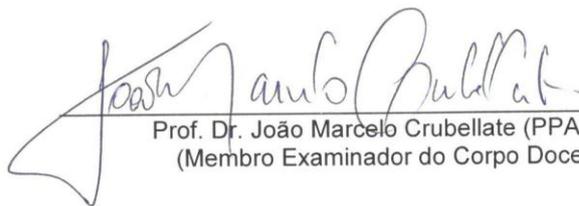
Aprovada em: 23 de maio de 2016.



Prof. Dr. William Antônio Borges (PPA/UEM)
(Presidente)



Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes (PCO/DCC)
(Membro Convidado)



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA/UEM)
(Membro Examinador do Corpo Docente)

*A vocês, as pessoas mais importantes da minha vida;
meu Deus, meu Senhor Jesus Cristo, toda Honra e Glória;
minha Mãe do Céu, pela intercessão e pelo amor misericordioso;
meus filhos, Renato e Laura, pelo simples fato de existirem e por ensinarem o
verdadeiro sentido do amor;
minha esposa Thaís, pela cumplicidade e companheirismo sem tamanho;
meus pais, por terem abdicado de suas vidas em favor da minha e de meus
irmãos.
Dedico a vocês toda minha trajetória e esta conquista!*

AGRADECIMENTOS

Sempre imaginei que os agradecimentos seriam a parte mais fácil a ser escrita, pelo fato de termos pré-determinadas as pessoas que cotidianamente estão ao nosso lado. Contudo, ao encerrar esta dissertação, percebi que esta tarefa tornasse um tanto difícil, pois muitas pessoas, que até então não imaginava poderem contribuir, seja com um conteúdo relevante, ou até mesmo com uma palavra de ânimo, surgiram e mostraram-se primordiais para que eu confiasse que sim, seria possível, e que sim, eu poderia acreditar em mim. Deste modo, aqueles quem não cito, até por serem muitos, sintam-se aqui representados.

Primeiramente, e não por clichê, quero dedicar a Deus esta conquista, pois Ele sabe o tanto que esta foi almejada e até mesmo sofrida. Recorri aos braços do Pai, por acreditar que somente Nele encontraria o meu refúgio e minha guarida em tantos momentos difíceis.

Não tem como eu deixar de agradecer à minha esposa, Thaís, aquela que fez este mestrado junto comigo, não de maneira curricular, mas no apoio, na tolerância em meus momentos de maior estresse e também em minhas conquistas. Obrigado e obrigado!

Minha professora Fabiane. Paciência e sabedoria são as palavras que a definem. Seu apoio e sua presteza fizeram-me chegar até aqui.

A você, Andréa, grande amiga, irmã, companheira de todos os tempos. Meu fraterno abraço e minha eterna gratidão pela amizade e pelo ombro amigo. Você merece o título de melhor amiga do mundo.

Thaísa, que eu conheci há pouco tempo, mas que fez com que tantas coisas se “desembarçassem” neste trabalho. Você sabe o quanto foi importante. Não tenho palavras para lhe agradecer.

Meus amigos de mestrado, meus companheiros de tantos momentos bons, e outros, nem tanto assim, mas que construíram, junto comigo, uma etapa ímpar de minha vida, tanto pessoal, quanto acadêmica. Destes, quero destacar, com carinho, vocês, Anna Cristina Hanke Lachi e Eline Gomes Ziolli. Obrigado pela parceria e pela amizade construída. Levá-las-ei comigo sempre.

Padre Eraldo, meu mais novo amigo. Quanta ternura e sabedoria! Simplesmente obrigado!

Meus amigos da Fatecie. Agradeço todo o apoio e incentivo.

Aos membros da Citri Agroindustrial e COACIPAR, em especial, Paulo Pratinha, Vanuza Toledo e Heloísa Toledo. Vocês foram fundamentais para que este trabalho se concretizasse.

A vocês, deixo a seguinte frase:

“Se chorei, ou se sorri, o importante é que emoções eu vivi.”

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial. Para alcançar este objetivo, foram constituídos os seguintes objetivos específicos: a) descrever a rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial; b) descrever o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial; c) descrever como a rede de relacionamentos influenciou a internacionalização da Citri Agroindustrial. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, utilizando-se da estratégia metodológica de estudo de caso. A coleta de dados primários ocorreu por meio de seis entrevistas com cinco entrevistados, sendo aplicados dois roteiros, um para os membros da Citri Agroindustrial e outro para os respondentes da COACIPAR, além da observação não participante. Os dados secundários foram coletados em revistas especializadas em comércio exterior, documentos da empresa e da associação comercial da cidade de Paranavaí. A análise do estudo de caso fez com que fosse percebido que a Citri Agroindustrial utilizou, como modo de entrada no exterior, a exportação direta, realizada por um Agente de Vendas, além de poder ser categorizada como uma *born global*. Mesmo com essa característica, a empresa também apresenta traços de internacionalização gradual propostos pela Escola de Uppsala. Nesta análise, percebeu-se a relevância e centralidade dos relacionamentos do entrevistado 1 com todos os demais atores da rede da Citri Agroindustrial, tais como os membros da empresa, Agente de Vendas, empresas concorrentes (Cutrale, Louis Dreyfus e Centrosul), armadores portuários, órgão de certificação internacional do Suco Justo (CERT-FLO) e COACIPAR.

Palavras-chave: Internacionalização, Redes e Relacionamentos.

ABSTRACT

This research aimed to understand how the network of relationships influenced the process of internationalization of Citri Agroindustrial, however, to achieve this goal, the following specific objectives were set: a) describe the network of relationships of Citri Agroindustrial; b) describe the process of internationalization of Citri Agroindustrial and c) describe how the network of relationships influenced the internationalization of Citri Agroindustrial. Therefore, a qualitative research of descriptive type was developed using the methodological strategy of case study. The primary data collection occurred through six interviews and five interviewed people, with two interview scripts applied, one for the members of Agroindustrial Citri and another for the respondents from COACIPAR, as well as non-participant observation. Secondary data were collected in magazines specialized in foreign trade, company documents and the trade association of the city of Paranavaí. The case study analysis made the company realize that the Agroindustrial Citri used, and outside input mode of direct export, carried out by an Sales Agent, and it can be categorized as a born global, yet even with this feature, the company also has gradual internationalization features proposed by the Uppsala School. In this analysis we realized the relevance and centrality of the respondent 1 relationships with all other network actors of Agroindustrial Citri network, such as with members of the company, Sales Agent, competitors (Cutrale, Louis Dreyfus and Centrosul), port owners, international certification directors of Fair Trade (FLO-CERT) and COACIPAR.

Keywords: Internationalization, Networks and Relationships.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Mapa da região Noroeste do Paraná	51
FIGURA 2 Rede entre pessoas	60
FIGURA 3 Rede entre pessoas e instituições	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Divergência das variáveis que formam o conceito de *born global*.....23

QUADRO 2 Divergência entre as visões tradicional e *born global*.....25

LISTA DE ABREVIATURAS

AV	Agente de Vendas
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
COOAPAZ	Cooperativa Agrícola dos Frutos da Paz
COACIPAR	Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná
EMN	Empresa multinacional
FLO	<i>Fairtrade Labelling Organization</i>
IAPAR	Instituto Agronômico do Paraná
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IFAT	<i>International Federation for Alternative Trade</i>
IMP Group	<i>International Marketing and Purchasing Group</i>
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ONG	Organização não governamental
PR	Paraná
RN	Rio Grande do Norte
SA	Sociedade Anônima
SC	Santa Catarina
UEM	Universidade Estadual de Maringá

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVAS	14
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	17
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.2.1 Modelo Gradual (Escola de Uppsala).....	18
2.2.1.1 Abordagens de redes para internacionalização (Evolução da Escola de Uppsala)	20
2.2.2 O fenômeno das <i>born globals</i>	22
2.2.3 Modos de entrada no exterior	26
2.3 COMÉRCIO JUSTO	30
2.4 REDES DE RELACIONAMENTOS	33
2.5 REDES E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	38
3.1.1 Perguntas de pesquisa	38
3.1.2 Categorias de análise.....	39
3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise.....	39
3.1.2.2 Definição constitutiva dos termos relevantes.....	42

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	43
3.3 A ESCOLHA DO CASO.....	44
3.4 COLETA DE DADOS.....	45
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	47
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1 A IMPORTÂNCIA DA CITRICULTURA NOS CENÁRIOS NACIONAL, ESTADUAL E MUNICIPAL.....	50
4.2 HISTÓRICO DA CITRI AGROINDUSTRIAL.....	52
4.2.1 Processo de internacionalização da Citri Agroindustrial	54
4.2.2 Rede de relacionamentos	59
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	79
APÊNDICE 1 Roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados 1, 4 e 5.....	80
APÊNDICE 2 Roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados 2 e 3.....	82

1 INTRODUÇÃO

Os mercados internacionais e suas relações não são áreas recentes de investigação científica, uma vez que obras seminais, tais como a de Penrose (1959) e a Teoria da Firma (COASE, 1937), já tratavam o tema e davam vazão à Teoria do Crescimento da Firma. Contudo, há de se considerar um novo olhar para o avanço do processo de internacionalização que vem sendo estudado. As organizações *born globals*, que, ao contrário daquelas que seguem um modelo gradual de conhecimento e aprendizado (Escola de Uppsala) para internacionalizarem-se por meio de um mecanismo processual, já nascem globalizadas e possuidoras de algumas características distintas (JOHANSON e VAHLNE 1977, 2003, 2006; OVIATT e McDOUGALL, 1997; HARVESTON, 2000).

As organizações buscam a alteração de seus ambientes de produção e comercialização, para, assim, garantir uma sobrevivência pautada em novos critérios de competitividade. Neste olhar, o processo de internacionalização apresenta-se como uma maneira atrativa para um novo patamar empresarial e de competição, impulsionando uma atuação não somente local, mas global. Neste contexto, importante salientar a relevância de conhecer os modos de entrada neste mercado internacional, uma vez que esta escolha demanda um esforço estratégico, tornando possível o ingresso em outro país de produtos, tecnologias, habilidades humanas, ou outros recursos da empresa (TALLMAN e LINDQUIST, 2002; SILVA, ROCHA e CARNEIRO, 2009).

A busca por novos mercados e pelo aumento da competitividade deixam de ser funções ou características somente de grandes corporações, uma vez que pequenas empresas começam a ganhar destaque neste cenário (CHETTY e AGNDAL, 2007; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

Deste modo, nota-se que a internacionalização de empresas vem trazer o desenvolvimento a estas organizações, assim como proporcionar uma ampliação do seu mercado consumidor, maximizando suas oportunidades de negócio e o contato com novas estruturas econômicas, políticas, comerciais e culturais dos países hospedeiros.

A este respeito, salienta-se a contribuição que a rede de relacionamentos pode trazer ao empresário para identificar e auxiliar no mapeamento e desenvolvimento destes mercados, pois um dos grandes fatores que remetem à atuação internacional são os relacionamentos em rede. Estes deixam de lado a concepção de que a organização se desenvolve a partir de sua ação individual e interna, para a valorização das relações entre os atores sociais que se estabelecem e se consolidam por meio de suas ações externas (DALMORO, 2008).

Nessa temática, percebe-se que a visão das redes de relacionamentos vem se destacando na atuação das empresas para garantir posicionamento de mercado, competitividade e participação na arena internacional por meio da interação e sinergia de empresas que compartilham interesses e premissas comuns.

A presente pesquisa pretende responder ao seguinte problema: como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial?

O objetivo geral é compreender como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial e seus objetivos específicos são:

- Descrever a rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial;
- Descrever o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial;
- Descrever como a rede de relacionamentos influenciou a internacionalização da Citri Agroindustrial.

1.1 JUSTIFICATIVAS

No campo teórico, este trabalho tem por justificativa avançar na linha de pesquisa sobre a influência da rede de relacionamentos nos processos de internacionalização de empresas, uma vez que, na literatura internacional, diversos trabalhos sobre internacionalização e redes foram encontrados, (CHETTY e

AGNDAL, 2007; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; PRASHANTAM, 2005; CHEN; CHEN, 2003), resultando no incremento teórico que dispõe sobre a internacionalização das empresas que utilizam do modelo gradual (Escola de Uppsala) (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 2003, 2006) e as que nascem globalmente, as *born globals* (OVIATT e McDOUGALL, 1997; HARVESTON, 2000). Na literatura nacional, outros estudos também trazem à luz os conceitos de internacionalização e redes (VERDU, 2010; OLIVEIRA, 2013), contudo, nenhum dos estudos mencionados tratam do processo de internacionalização no ramo da citricultura, objeto da presente pesquisa.

Deste modo, além de identificar e entender os diversos tipos de entrada nos mercados internacionais, é relevante perceber e entender a influência que as redes de relacionamentos possuem para que este processo de internacionalização aconteça (GRANOVETTER, 1973, 2005).

No contexto prático, a presente pesquisa servirá como suporte para que produtores e profissionais do ramo da citricultura de Paranavaí e região possam entender os mecanismos de internacionalização e como esta pode ser influenciada pelas redes de relacionamentos, já que seus resultados poderão auxiliar na tomada de decisões dos agentes e ampliar a noção do comércio justo entre os produtores de laranja da região de Paranavaí, que responde por cerca de 60% da produção total da fruta em todo o Estado do Paraná. Também, possibilitará aos pequenos, médios e grandes produtores a percepção de acessar o mercado internacional por meio de relacionamentos em rede poderá auxiliar na competitividade do setor e em maiores ganhos financeiros.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atender aos objetivos que foram propostos e para responder ao problema de pesquisa levantado, a presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução, do tema colocado em análise, os objetivos (geral e específicos) e as justificativas, teóricas e práticas, propostas nesta pesquisa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que perpassa os

referenciais acerca da (1) internacionalização, (2) o processo de internacionalização, (3) o Comércio Justo, (4) as redes de relacionamentos e (5) as redes e internacionalização. O terceiro capítulo contempla os procedimentos metodológicos que serviram como base para a construção da pesquisa, dentre eles têm-se (1) a especificação do problema, (2) a delimitação da pesquisa, (3) a escolha do caso, (4) a coleta de dados, (5) o tratamento dos dados e (6) as limitações da pesquisa. O quarto capítulo contempla a apresentação e a análise dos dados referentes ao estudo de caso, detalhando (1) a importância da citricultura nos cenários nacional, estadual e municipal e (2) o histórico da Citri Agroindustrial. E, por sua vez, o capítulo 5 é constituído das conclusões e recomendações, sendo acompanhado pelas referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo será destinado à apresentação das principais teorias sobre da internacionalização das organizações e da rede de relacionamentos.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme definido por Silber (2006), a internacionalização refere-se às negociações que são realizadas entre as mais diferentes nações, por meio de suas organizações, tendo como foco a obtenção de bens e serviços. Já para Knight e Cavusgil (1996, 2005), ela pode ser definida como o processo de comercialização entre países com o objetivo de maximização de sua competitividade, conhecimento e atendimento de necessidades e anseios de consumidores e também de seus investidores. Conforme argumentado por Johanson e Vahlne (2003, 2006), a internacionalização não refere-se a um processo único de conhecimento experiencial e de compromisso com o mercado externo, mas sim do envolvimento da rede de relacionamentos interorganizacionais.

As principais abordagens para o estudo da internacionalização são a econômica e a comportamental. A abordagem econômica estruturou-se nos fatores de mercado, propondo que uma parte dos seus recursos seriam comprometidos com o mercado externo para a maximização do seu resultado financeiro e econômico. Essa abordagem encontra respaldo nos estudos de Hymer (1960), onde defende que a decisão de internacionalizar busca, basicamente, a neutralização dos concorrentes internos, a diversificação dos seus produtos e a exploração de vantagens competitivas. (BARRETO e ROCHA, 2003). Deste modo, trata a decisão de internacionalizar como racional e voltada para o aumento do retorno financeiro, estando pautada nas seguintes teorias: do Poder do Mercado, da Internalização, dos Custos de Transação, do Ciclo de Vida do Produto e do Paradigma Eclético (DIB e CARNEIRO, 2006).

A outra abordagem do processo de internacionalização refere-se à comportamental, a qual se foca no comportamento organizacional no interior da empresa. Nesse contexto, os procedimentos que são tomados no ato de internacionalizar possuem forte dependência das percepções, atitudes e comportamentos daqueles que detêm o poder de decisão. (JOHANSON e VAHLNE, 1977; OVIATT e McDOUGALL, 1997; HARVESTON, 2000). Dentro dessa abordagem serão utilizadas as teorias do modelo gradual de internacionalização (Escola de Uppsala) e do fenômeno das *born globals*.

2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No que se refere aos postulados sobre a abordagem comportamental de internacionalização, esta pode ser vista e entendida por dois segmentos correntes na literatura: o modelo gradual (Escola de Uppsala) e o fenômeno das *born globals*, ou seja, as empresas que começam a se internacionalizar desde o início das suas operações (JOHANSON e VAHLNE, 1977; OVIATTI e McDOUGALL, 1997; HARVESTON, 2000).

2.2.1 Modelo gradual (Escola de Uppsala)

Este modelo gradual de internacionalização foi desenvolvido por estudiosos da Universidade de Uppsala, na Suécia, na década de 1970, tendo como foco de análise o processo de internacionalização das empresas suecas manufatureiras, criando um modelo que entendesse como estas empresas escolhiam os mercados que iriam atuar quando se internacionalizassem. Deste modo, originou-se o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala (HEMAIS e HILAL, 2001).

Johanson e Vahlne (1977) discorrem sobre o processo gradual e contínuo na internacionalização de empresas, dado ao fato da grande incerteza e até pelo

desconhecimento das informações adquiridas no novo mercado a ser explorado. De maneira inicial, a internacionalização da firma ocorreria em países de mercados semelhantes ou de proximidade geográfica e, somente depois de ter adquirido experiência, avançaria em outros mercados mais distantes de seu contexto.

O modelo de internacionalização proposto por Johanson e Vahlne (1977) tem como foco o desenvolvimento das organizações individuais, no que se refere ao seu surgimento sendo realizado de modo gradual e a utilização dos seus conhecimentos sobre os mercados e mecanismos de negociação no mercado internacional, além de estar comprometida, de maneira sucessiva, com o mercado exterior. Dadas estas considerações, a entrada dessas empresas no mercado internacional ocorreria de maneira gradual, uma vez que seus investimentos também seriam efetivados de modo processual, não sendo realizados em um curto espaço de tempo. Primeiramente, as empresas iniciariam suas exportações por meio de um agente de vendas, e, de maneira progressiva, firmariam uma subsidiária de vendas, para somente depois de terem tateado o mercado, iniciarem sua produção no país hospedeiro.

Esse modelo de internacionalização incremental mostrava-se não ser exclusivamente sueco, uma vez que vários outros estudos, tais como de Bilkey e Tesar (1977), Bilkey (1978), Cavusgil (1980, 1984), dentre tantos outros, confirmaram os postulados dos pesquisadores da Escola de Uppsala, mas estes pesquisadores jamais afirmaram que o modelo gradual viria explicar os mais variados tipos de expansões das firmas ou entradas sequenciais em um mesmo mercado, dado ao fato de que as especificidades das características das firmas, por sua vez, exerciam uma forte influência sobre esse fenômeno (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1974).

Conforme apresentado, a Escola de Uppsala enfatiza que, primeiramente, a organização efetue suas atividades no mercado nacional para então avançar, em estágios incrementais e graduais, em um processo de internacionalização. Um dos motivos que faz com que exista esse olhar gradativo refere-se à distância psíquica entre as nações e organizações.

Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza (HEMAIS e HILAL, 2001, p. 112).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1974, p. 307) definiram distância psíquica como sendo “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) definem a distância psíquica como sendo: “a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos. Estas diferenças incluem fatores legais, políticos, econômicos, estrutura das indústrias e dos mercados, práticas de negócios e idiomas” (EVANS, TREADGOLD e MAVONDO, 2000, p. 375).

2.2.1.1 Abordagem de redes para internacionalização (Evolução da Escola de Uppsala)

Johanson e Valhne (1977) relacionaram o conhecimento experiencial e a construção do comprometimento no processo gradual de internacionalização em empresas individuais, todavia perceberam que estes processos ocorriam na interação entre, pelo menos, dois potenciais parceiros. Este relacionamento, entre organizações, pode ser encontrado em Verdu (2010) onde diz que

[...] as empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos duradouros com outras organizações. Estas redes de relacionamentos interorganizacionais englobam diversos tipos de atores, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc. e podem ser mais ou menos internacionais à medida que conexões entre atores em diversos países são mais ou menos extensas (VERDU, 2010, p. 46).

Conforme apontado por Joahnsom e Vahlne (1990), a maximização do mercado e o aumento do seu comprometimento são possíveis de ocorrer mediante a interação com os atores internacionais ou internacionalizados.

Para Johanson e Mattson (1988), o modelo de rede de relacionamentos originou-se em meados dos anos de 1980, ficando evidenciado naquelas

organizações que utilizavam várias redes para facilitar seus processos de internacionalização. As redes de relacionamentos são um conjunto de relações comerciais interligadas, nas quais as relações de troca entre os elementos desta rede são conceituadas como atores coletivos (ANDERSON et al., 1994).

Para Johanson e Johanson (1999), as redes de relacionamentos são um conjunto de atores que podem incluir pessoas, departamentos ou empresas, bem como suas ligações estratégicas para com os outros, tais como, família, comunidade e as alianças oriundas destas ligações, podendo ser financeiras ou de negócios. Johanson e Vahlne (2003) argumentam ainda que as redes apresentam-se como uma junção de relações, possibilitando às empresas a realização de trocas entre si e desenvolvendo o conhecimento de todos os atores pertencentes à rede, no que se refere às suas necessidades e recursos, fazendo com que haja um maior comprometimento e sintonia entre seus elementos.

Johanson e Mattson (1988) centram-se no fato de que as redes podem auxiliar as organizações a adquirir conhecimentos sobre as instituições estrangeiras, para que possam estar ambientadas quanto às suas regras e regulamentos próprios. Destacam ainda que as redes podem fornecer dados e informações importantes para o auxílio na decisão de quando e como exportar, diminuindo os riscos para a organização, quando esta estiver inserida no mercado internacional. Estas várias conexões permitem que as organizações adquiram conhecimentos sobre os mercados estrangeiros, obtenham o acesso aos recursos necessários e capacidades e ajudem a reduzir as barreiras para entrada no país hospedeiro (COVIELLO e MUNRO, 1995; JOHANSON e MATTSSON, 1988). Johanson e Vahlne (2003) enfatizam que os problemas de entrada em outros mercados não estão diretamente associados a estes mercados, mas sim na criação e desenvolvimento de relações que estas organizações têm com seus clientes e fornecedores específicos, uma vez que cada relacionamento é único, devido às características dos parceiros de relacionamentos e da sua história.

Eriksson et al. (2000) enfatizam que as redes proporcionam às empresas a inserção no mercado internacional por meio de acúmulo de negócios institucionais e de informações sobre a internacionalização, fornecendo suprimentos e *know-how* relevantes para o arranque do processo de se internacionalizar. Johanson e Mattson

(1988) salientam que as redes são grandes articuladoras para a construção de contatos internacionais, fazendo que os agentes adequados para o determinado tipo de negócio possam ser encontrados, auxiliando no modo de entrada no mercado internacional.

Chetty e Agndal (2007) enxergam a organização como uma unidade social, onde a troca de informações deve ser construída e também estimulada, possibilitando ao ator social ampliar o seu conhecimento sobre o mercado. O enfoque das redes para a internacionalização apresenta-se de forma relevante por ser um ponto inicial para o ingresso no mercado exterior, promovendo a adequação e enquadramento das empresas e a compreensão da atuação dos seus atores que estão inseridos no negócio (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

2.2.2 O fenômeno das *born globals*

Um fenômeno relativamente novo refere-se às *born globals*, que, de acordo com Dib, Rocha e Silva (2010), são empresas que já nascem voltadas para o mercado internacional. Estas empresas possuem várias denominações para categorizá-las, tais como: Novos Empreendimentos Internacionais, Iniciantes Globais, *Global Start-ups* (RENNIE, 1993; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MOEN e SERVAIS, 2002, OVIATT e McDOUGALL, 1997). Para a construção deste trabalho, optou-se por referir-se às organizações que se enquadram nas características deste fenômeno como *born globals*.

Conforme apontado por (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005), as *born globals* podem ser definidas como “organizações de negócios que, desde (ou logo após) sua fundação, procuram desempenho superior”. Assim, percebe-se que, na busca por melhor desempenho, estas empresas conquistam mais competitividade no mercado internacional pelo fato de possuírem maior flexibilidade nos processos, facilitando a interação com o mercado externo (DIB, 2008).

Nas últimas duas décadas, houve um aumento no número de pesquisas realizadas para estudar o processo de internacionalização das organizações recém-

nascidas e que direcionam sua estratégia para o âmbito global (KNIGHT, 1997; OVIATT e MCDOUGALL, 1994). Este conceito de organizações *born globals* remete-se a uma pesquisa realizada pela empresa McKinsey & Co., no ano de 1993, para o *Australian Manufacturing Council*, na qual chegou-se a uma definição de que a organização com essas características olha o mundo como seu quintal, seu mercado e não o vê como um mero auxiliar para o seu mercado interno.

Para determinar se uma empresa é uma *born global*, faz-se necessária uma análise em quatro variáveis específicas: (1) data da fundação; (2) intervalo de tempo entre a fundação e o início das atividades internacionais; (3) percentual de faturamento proveniente de exportação e (4) abrangência dos mercados (ROPELATO et al., 2009). Os autores apresentaram estas variáveis que evidenciam a falta de consenso quanto aos conceitos, conforme apresentado no quadro 1.

Data da fundação	
Antes de 1990	Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001
Após 1990	Moen, 2002; Moen e Servais, 2002.
Intervalo de tempo entre a fundação e o início das atividades internacionais	
Até dois anos	Moen, 2002, Moen e Servais, 2002.
Três anos	Knight e Cavusgil, 1996, Knight, Madsen e Servais, 2004; Rasmussen e Madsen, 2002; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001.
Cinco anos	Zucchella, 2002.
Seis anos	Zahara, Ireland e Hitt, 2000.
Sete anos	Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992.
Oito anos	McDougall, Shane e Oviatt, 1994.
Quinze anos	Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004.
Percentual de faturamento proveniente de exportação	
No mínimo 5%	Mc Dougall, 1989.
25%	Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001.
Mais de 50%	Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004.
Mais de 75%	Chetty e Campbell-Hunt, 2004.
Abrangência dos mercados	
Um ou poucos mercados internacionais	Sharma e Blomstermo, 2003.
Na mesma ou em várias regiões do mundo	Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Gabrielsson, 2005.

Quadro 1: Divergências quanto às variáveis que formam o conceito de *born global*

Fonte: Adaptado de Ropelato et al. (2009)

Conforme apresentado no quadro 1, pode-se perceber que não há um consenso, no campo científico, no que se refere aos conceitos das variáveis que venham a caracterizar uma *born global*. Remetendo-se às variáveis de intervalo de

tempo entre a fundação e o início das atividades internacionais e àquela relacionada ao percentual de faturamento proveniente de exportação, observa-se que na primeira delas há um volume consideravelmente maior de estudos que comungam de que uma *born global* se internacionalizaria com no máximo 3 anos de atividade. Já na segunda variável, também existe um número superior de pesquisadores defendendo que, no mínimo, 25% do faturamento de uma *born global* deveria ser oriundo das exportações (ROPELATO, et al., 2009).

Alguns fatores são determinantes e contribuem para o surgimento de uma *born global*. Segundo Madsen e Servais (1995) e Knight e Cavusgil (1996), uma grande influência são as profundas mudanças tecnológicas, principalmente no que se refere às comunicações; o grande número de pessoas aptas a lidarem com o grande fluxo de informações e interação com os mercados internacionais e os mercados cada vez mais especializados, oportunizando o surgimento de nichos advindos das inovações tecnológicas, possibilitando a pequenas empresas avançarem para a exploração desses mercados, até então explorados somente por empresas de grande porte que, conforme já mencionado, eram o foco dos estudos de negócios internacionais.

O acesso às informações sobre mercados estrangeiros desenvolve oportunidades para a internacionalização e faz com que as organizações formulem planos estratégicos que possam contribuir para a celeridade deste processo de se internacionalizar e também assegurar a sobrevivência a longo prazo (DIB, ROCHA e SILVA, 2010; KNIGHT, 1999; MOEN e SERVAIS, 2002). Assim, as redes podem influenciar as mais diversas decisões estratégicas, seja por meio do intercâmbio dos recursos dos vários membros da rede, ou até mesmo por ideias e *insights* que ocorram fora e dentro desta (SILVA, CHAUVEL e BERTRAND, 2010).

Carneiro e Dib (2007) justificam que algumas empresas jovens e pequenas possuem um grande volume de vendas provenientes de mercados externos, favorecendo o início de sua internacionalização nos dois ou três primeiros anos de existência, rompendo com a perspectiva de estágios no processo de internacionalização, proposto pela Escola de Uppsala. Para os autores, as *born globals* focam em nichos específicos do mercado externo e geralmente são amparadas por empreendedores que possuem grande experiência internacional e

relações pessoais e profissionais bem estabelecidas e consolidadas, contribuindo para com a origem e desenvolvimento destas empresas. Portanto, as redes também são importantes para as *born globals*.

Ainda em contribuição ao entendimento sobre as diferenças básicas dos atributos da internacionalização, tanto na visão tradicional (Escola de Uppsala) e como nas *born globals*, Chetty e Campbell-Hunt (2004) fizeram um apanhado da literatura para demonstrá-las, destacando que, enquanto as *born globals* seriam internacionalizadas logo no início de suas atividades, aquelas, enquadradas no Modelo de Uppsala, realizariam este processo de maneira gradual, conforme pode ser analisado no quadro 2.

Atributos da internacionalização	Visão tradicional (Escola de Uppsala)	Visão das <i>born globals</i>
Mercado doméstico	Desenvolvido antes	Irrelevante
Experiência anterior em internacionalização	Não esperada	Fundador da empresa tem extensiva experiência em mercados internacionais relevantes
Extensão da internacionalização	Mercados internacionais desenvolvidos serialmente	Muitos mercados internacionais desenvolvidos ao mesmo tempo
Ritmo de internacionalização	Gradual	Rápido
Distância psíquica	Internacionalização em ordem inversa de distância psíquica	Irrelevante
Aprendizagem para internacionalizar	No ritmo ditado pela habilidade de aprender com a experiência acumulada	Aprendizagem ocorre mais rapidamente por causa do conhecimento superior sobre internacionalização
Estratégia da empresa	Não é central para motivação da empresa para internacionalizar	Realização da vantagem competitiva requer rápida e completa internacionalização: escopo de produto-mercado é focado (nicho)
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	Não central para internacionalização	Papel-chave como capacitador do alcance e da aprendizagem sobre o mercado global
Redes de parceiros de negócios	Utilizadas nos estágios iniciais de internacionalização e gradualmente substituídas pelos recursos próprios da empresa	Desenvolvimento rápido de alcance global requer rápida e ampla rede de parceiros.
Tempo para internacionalizar	Não crucial para o sucesso; devagar	Crucial para o sucesso; no início das suas atividades

Quadro 2. Diferenças significativas entre as visões tradicional e das *borns globals* sobre internacionalização

Fonte: Adaptado de Chetty e Campbell-Hunt (2004, p. 66)

Há ainda uma questão relevante a ser trabalhada no contexto das *born globals*, no que se refere aos empreendedores internacionais. Gabrielsson et al. (2008) defendem a relevância que estes possuem no tocante à criação e ao desenvolvimento destas empresas. Do mesmo modo, Oviatt e McDougall (2005) destacam que esses empreendedores enxergam oportunidades de negócio fora das fronteiras de seus países pelo fato de possuírem experiências e relacionamentos internacionais o que contribui para o processo de internacionalização.

Para Chetty e Wilson (2003), os empreendedores que possuem experiência internacional, seja pelo fato de terem nascido no exterior ou por terem realizado trabalhos ou estudos fora de seu país de origem, trazem consigo um maior volume de conhecimentos e experiências a respeito das características e de funcionamento dos mecanismos de negócios dos países com os quais manteve contato. Assim, desenvolvem um pensamento voltado aos negócios internacionais, permitindo um olhar multifacetado das diferenças tecnológicas, econômicas, culturais, políticas e sociais dos mais diferentes países, permitindo um maior *locus* de controle e, por consequência, a maximização do conhecimento dos mais variados mercados consumidores mundiais, possibilitando internacionalizar sua empresa com uma maior velocidade, se comparada àquelas que não possuem esta experiência.

2.2.3 Modos de entrada no exterior

A entrada no mercado internacional, conforme exposto por Tallman e Lindquist (2002), apresenta-se como um grande esforço estratégico para enxergar no mundo, ou em parte dele, e um grande mercado unificado, com um ambiente salutar para a construção de negócios e uma relevante fonte para conhecer, criar e desenvolver novos mercados.

As organizações, ao construírem sua estratégia de inserção em novos mercados internacionais, constituem-nas de diferentes maneiras. Silva, Rocha e Carneiro (2009) argumentam que um modo de entrada no exterior nada mais é do que um arranjo institucional que torna possível a entrada em um outro país de produtos, tecnologias, habilidades humanas, capacidade gerencial ou outros

recursos de uma empresa. Neste mesmo sentido, Erramilli e Rao (1990) defendem que vários e os mais diferentes fatores influenciam o modo de entrada em mercados internacionais, tais como: características da empresa, do produto, do ambiente externo e o conhecimento e percepção do risco dos investidores.

Carlson (1975) argumenta que, independentemente do modo de entrada definido pela empresa em sua internacionalização, esta ocorre devido ao seu crescimento e vislumbre de oportunidades em outros mercados. Esta inserção no mercado internacional, ainda segundo o autor, poderá ser dada pela visualização da possibilidade de expandir seu negócio para outros países, ou ainda pelo fato do mercado interno já estar saturado.

Rocha e Almeida (2006) classificam os modos de entrada em (1) exportação, podendo ser indiretas ou diretas; (2) contratual, tais como: licenciamento, *franchising* e alianças estratégicas e (3) por investimentos, tais como: *greenfield*, aquisição e *joint ventures*.

A modalidade de exportação configura-se como a mais simples dentre as demais. Nesta categoria de entrada no exterior, os produtos de uma determinada empresa são produzidos fora do seu mercado alvo e somente depois são enviados a ele. A exportação permite um maior controle das operações envolvidas, diminuindo o risco de propagação do conhecimento específico de uma empresa, que está relacionado com sua vantagem competitiva. Pelo fato de aparentar ser uma modalidade mais simples, se comparada a todas as outras, ela pode possuir um fator de dificuldade, dado ao fato de que existam complexidades em seus processos administrativos e pela falta de conhecimentos deste novo mercado (ROCHA e ALMEIDA, 2006; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996).

Quando a modalidade de entrada no exterior ocorre pela exportação, esta pode ser dividida em indireta e direta. Na exportação indireta, a empresa comercializa seus produtos (bens e serviços) nos mercados internacionais, utilizando intermediários em seu próprio país. A exportação indireta é uma interessante alternativa para aquelas empresas que têm interesse em buscar novos mercados, mas não possuem experiência para tal. Esses intermediários poderão ser uma empresa comercial exportadora, *trading company* ou Agente Exportador

(ROCHA e ALMEIDA, 2006; LIMA, NEVES e OLIVEIRA, 2002; DIAS e RODRIGUES, 2012).

Tratando-se da exportação direta, a empresa torna-se responsável por todo o processo, desde o seu início até a sua finalização da venda, efetuando e intermediando os contatos envolvidos nesta modalidade. Permite à empresa possuir um maior controle sobre as suas atividades que estão sendo transacionadas no mercado internacional, podendo ocorrer por meio de um departamento de exportação, de uma subsidiária de vendas ou de vendedores estabelecidos no exterior (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

A modalidade contratual tem como característica a transferência de ativos específicos para outra empresa localizada no exterior, estes ativos podem ser tecnologia, marcas ou patentes, podendo ser efetuada por meio de Licenciamento, Franquias e Alianças Estratégicas.

O licenciamento, conforme apontado por Rocha e Almeida (2006), refere-se ao acordo realizado entre uma empresa licenciadora a uma empresa licenciada, localizada no exterior. A empresa licenciadora autoriza a utilização de sua marca ou outro atributo transacionado no exterior mediante pagamento de *royalties*.

As franquias são outra modalidade contratual de entrada no exterior, a maioria delas são utilizadas por empresas prestadoras de serviços. Apresenta como uma vantagem a possibilidade de uma acelerada expansão no mercado internacional, além de proporcionar menores custos aos franqueadores (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

As alianças estratégicas também configuram-se como uma modalidade contratual de entrada em mercados internacionais. Ela ocorre mediante a construção de relação de parceria entre os investidores locais e estrangeiros para a formatação e formação de empreendimentos conjuntos ou no desenvolvimento de algo já existente. Por sua vez, os custos e riscos do negócio são compartilhados entre os parceiros da aliança estratégica (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

No que concerne à modalidade de Investimento Direto Estrangeiro, (IDE), as principais estratégias são: (1) *greenfield*; (2) aquisições e (3) *joint ventures* (CHANG e ROSENZWEIG, 2001). Segundo os autores, os investimentos *greenfield* têm como

premissa o estabelecimento de uma nova planta fabril. Oferece o maior controle sobre a operação local, o que exige a maior contribuição de *know-how*. Ainda para Chang e Rosenzweig (2001), a outra modalidade de IDE se dá por aquisição, que tem por característica permitir que uma empresa entre e se instale em determinado mercado de maneira mais rápida que os outros tipos de investimentos, sendo utilizado com maior frequência por empresas que estão inseridas em ambientes com alto grau de risco e incerteza, e, também, por aquelas que necessitam proteger seus produtos de cópias em nações onde não há uma fiscalização eficaz para coibir estas práticas de quebra de direitos de propriedade. Já as *joint ventures* são tidas como parcerias realizadas entre duas ou mais empresas, nas quais pelo menos uma delas tenha origem no país que não seja aquele onde o investimento está sendo realizado. Este tipo de IDE utiliza-se da vantagem de minimizar os riscos das empresas envolvidas, além do fato destas poderem se beneficiar dos recursos provenientes do parceiro local, no entanto, há uma dificuldade em gerenciar o relacionamento entre duas empresas que possuam culturas organizacionais distintas entre si. (CHANG e ROSENZWEIG, 2001; MAKINO e BEAMISH, 1998).

Dunning (1993) afirma que, dos modos de entrada no exterior, o IDE é o mais importante, no que concerne à absorção de recursos e de nível de risco. Essa alternativa pode apresentar-se como um mecanismo para consolidar a presença permanente nos mercados internacionais e conquistar maiores benefícios a longo prazo através de investimentos produtivos ou estabelecer redes comerciais próprias em outros países. Ainda, para o autor, existem diferentes motivos pelos quais uma empresa decide investir no exterior, tais como: adquirir recursos a um custo menor, fornecer bens ou serviços em uma outra nação, melhorar ou manter o seu nível de competitividade internacional por meio da aquisição de ativos estratégicos e alcançar maiores níveis de eficiência organizacional.

Ainda em referência aos modos de entrada no exterior, uma pesquisa realizada por Cyrino e Oliveira (2003) com uma amostra das mil maiores empresas do Brasil, demonstrou que 45,3% delas são consideradas tipicamente exportadores e que 24,2% fazem uso de estratégias que envolvem alguns modelos de investimentos internacionais, como subsidiárias de comercialização ou de produção.

2.3 COMÉRCIO JUSTO

O Comércio Justo, ou *Fair Trade*, surge como um nicho de mercado utilizado pela Citri Agroindustrial para adentrar em um mercado segmentado da Europa, mais especificamente na Alemanha e Suíça. Essa modalidade de comércio caracteriza-se como uma parceria comercial baseada no diálogo, transparência e respeito, procurando desenvolver maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais, bem como vem proporcionar a garantia de direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, especialmente nas nações mais pobres do hemisfério sul (WFTO, 2009).

Os produtores rurais dos países mais pobres sofrem com a concorrência de produtos mais baratos nos mercados internacionais. No entanto, o Comércio Justo abre novas oportunidades em mercados externos para estes produtores (NEL, BINNS e BEK, 2013).

Para Tibúrcio e Valente (2007), o Comércio Justo tem como premissas básicas o estabelecimento de alternativas às práticas econômicas e sociais para a atuação, tanto no mercado doméstico quanto no internacional, dos pequenos produtores agropecuários familiares, uma vez que no cenário internacional, as regras impostas à comercialização possuem grandes entraves para a competitividade destes. Neste contexto, as práticas inerentes ao comércio justo, ainda segundo os autores, devem proporcionar relações entre os mais variados atores (produtores, consumidores) de modo equitativo, parceiro e de uma maneira que possam compartilhar interesses e objetivos comuns, como o estabelecimento de condições justas de comercialização para este grupo de produtores.

Esse movimento apresenta críticas aos modelos vigentes de produção, comercialização e consumo, fazendo com que as relações entre os países desenvolvidos (do hemisfério norte) sejam mais igualitárias e justas para com os pequenos produtores das nações, então marginalizadas, do sul, sendo operados por valores, crenças, princípios e práticas divergentes do modelo tradicional de comércio, tendo o bem estar das pessoas e a preservação do meio ambiente como

fatores preponderantes em relação à obtenção de lucro (RENARD, 2003, RAYNOLDS, 2000; 2002). Esta referência aos países do Hemisfério Norte e Hemisfério Sul ocorrem pela visão genérica que existe na discrepância econômica e social que existem entre essas nações (SEBRAE, 2005, p. 13).

Silva Filho (2011) destaca que o Comércio Justo possibilita trazer aos compradores de determinados tipos de produtos a garantia de que estes tiveram o seu processo de produção pautado em princípios éticos e com proteção das condições ambientais e sociais de sua localidade. Para Prata (2008), o comércio justo passou a ser um movimento globalizado, tendo consigo mais de um milhão de pequenos produtores localizados em mais de cinquenta países do hemisfério sul.

Como características básicas, o Comércio Justo tende a: (1) proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus produtores, com melhores ganhos e acesso a mercados; (2) criar oportunidades e mecanismos de desenvolvimento àqueles produtores desfavorecidos, contribuindo ainda na proteção contra a exploração do trabalho infantil e escravo; (3) promover o aumento da consciência dos mais diversos consumidores sobre os efeitos nocivos do comércio internacional sobre os pequenos produtores escassos de recursos; (4) desenvolver parcerias comerciais, por meio do diálogo, respeito e transparência; (5) propor campanhas que venham contribuir para as mudanças das práticas danosas do comércio internacional tradicional vigente e (6) proteger os direitos humanos, tendo por princípios a promoção da justiça social e das práticas sustentáveis de produção seguras (TIBURCIO e VALENTE, 2007).

No que se refere às práticas do Comércio Justo, Tibúrcio e Valente (2007, p. 506) apontam que:

(1) as aquisições devem ser diretas sem intermediários; (2) o preço final para o consumidor deve ser formado pelo preço do mercado de origem do produto, mais um prêmio pelo comércio justo; (3) o pagamento, se requerido pelo produtor, deve ser parcialmente antecipado; (4) não devem existir monopólios de importação ou de venda para garantir livre acesso dos produtos; (5) é essencial a transparência dos preços; (6) as relações com os produtores devem ser estáveis e de longa duração; (7) as condições de emprego dos assalariados na produção devem respeitar as normas da Organização Internacional do Trabalho; (8) não deve haver nenhuma discriminação entre homens mulheres, nem trabalho infantil; (9) são essenciais: o respeito ao meio ambiente, a proteção dos direitos do

homem, dos direitos das mulheres e das crianças, bem como o respeito aos métodos de produção tradicionais; (10) as relações comerciais devem respeitar o desenvolvimento endógeno e a manutenção da autonomia das populações locais.

De acordo com Moore (2004) e Renard (2003), esse movimento teve seu ponto de partida por volta dos anos 60, no momento em que as organizações dos Estados Unidos e da Europa, então ligadas a movimentos de base, iniciaram a comercialização dos produtos dos pequenos produtores que padeciam do isolamento comercial e da pobreza advinda de regimes políticos totalitários, autoritários e com grande restrição de acessos aos mercados internacionais. Essas organizações foram ganhando vulto e articulando-se entre si para a ampliação de seus mercados e, por consequente, um maior poder de produção e comercialização de seus produtos.

Outro ponto de relevância que marca o início e a legitimação deste modelo de comércio foi a criação, no final da década de 1980, do IFAT (*International Federation for Alternative Trade*).

No Brasil, o Comércio Justo tem seu nascimento no início dos anos de 1970, tendo ainda, nesta época, um profundo entrelaçamento com ONG's (Organizações não governamentais) e com ações ligadas às igrejas europeias. Atualmente, um dos exemplos do Comércio Justo brasileiro é o da COOAPAZ (Cooperativa de Agricultores dos Frutos da Paz), que possui em seu quadro social aproximadamente oitenta famílias de Maxaranguape – RN. A cooperativa conseguiu, no ano de 2012, o selo de Comércio Justo para alguns de seus produtos, tais como: côco, abacaxi e limão. Este selo possibilitou aos seus cooperados uma bonificação de 10% a 20% acima do valor convencionalmente comercializado pela cooperativa (DADOS DA EMPRESA, 2016).

No Paraná, tem-se como exemplo a Artisans Brasil, uma cooperativa formada somente por mulheres da área rural de Nova Esperança – PR. As artesãs da cooperativa fabricam produtos oriundos da seda, como: cachecóis, echarpes, kaftans, dentre outros, exportando seus produtos para a rede francesa de lojas Artisans Du Monde, enquadrando o consumo como forma de ação social por meio do comércio justo (OLIVEIRA, 2013).

Em Paranavaí – PR, esse modelo ganha força com o projeto Suco-Justo, idealizado pela então Paraná Citrus S/A, no município de Paranavaí, Estado do Paraná. Este projeto propunha a exportação do suco de laranja para países da Europa, como Áustria e Alemanha, tendo como um dos princípios básicos a comercialização do suco advinda dos pequenos produtores do município e a não utilização de mão de obra infantil e de outros trabalhos caracterizados como regime de escravidão. Este projeto rendeu o credenciamento do projeto na FLO (*Fairtrade Labeling Organization*).

A FLO, sediada na Alemanha, tem como objetivo identificar e conceder o selo de comércio justo às empresas que pagam mais que a média de mercado a produtos oriundos de agricultores, geralmente de países em desenvolvimento, que não utilizam do trabalho escravo e nem da mão de obra infantil (CIPOLA, NEVES e AMARAL, 2002).

Para Pereira et al. (2009), o Brasil não possui um delineamento claro a respeito do Comércio Justo, conforme proposto pela IFAT, sendo que apenas uma dezena de pequenos produtores do país possuem a certificação da FLO e todos os demais atuam no mercado internacional sem esta certificação.

2.4 REDE DE RELACIONAMENTOS

As redes podem ser definidas como um conjunto de relacionamentos que as organizações realizam entre si (JOHANSON e VAHLNE, 2003), por sua vez, os relacionamentos constituem-se na relação existente entre dois ou mais atores, podendo ser entre organizações, pessoas ou até nações-Estado. Quando estes relacionamentos ocorrem entre empresas, estes são chamados de relacionamentos interorganizacionais (ROBERTSON e ROSS JUNIOR, 2007). Oliver (1990) destaca que estas relações podem ser identificadas como as transações e fluxos de recursos, perenes ou não, existentes entre duas ou mais empresas (OLIVER, 1990).

Os relacionamentos possuem forma e conteúdo (WASSERMAN e FAUST, 1999; GRANOVETTER, 1973, 2005). A forma ou estrutura representa todas

as ligações que os atores mantêm com outros atores, ou seja, é o desenho da rede que mostra a quantidade de conexões.

Para Wasserman e Faust (1999), no que se refere à forma, ou estrutura dos relacionamentos, esta configura-se como o desenho das redes que demonstra a quantidade de conexões que os atores mantêm entre si. Uma das propriedades importantes da rede é a centralidade.

A centralidade é caracterizada pela posição dos atores dentro da rede, sendo que, quanto mais centralizada a posição de um ator, maior será o número de vínculos e conexões destes com outros membros da rede, demonstrando, assim, sua importância. Pode ser mensurada pela quantidade de laços que um ator possui com outros dentro da mesma rede (WASSERMAN e FAUST, 1999).

A dimensão de conteúdo refere-se à modalidade do recurso que está sendo trocado na rede e, mais especificamente, a um determinado tipo de atributo das relações sociais a que estes se referem (WASSERMAN & FAUST, 1999). Esta troca de recursos viabiliza o processo de internacionalização e influencia a mudança no modo das organizações se internacionalizarem (PRASHANTAM, 2005; CHETTY e AGNDAL, 2007). Neste contexto, o conteúdo pode ser trabalhado nas seguintes características: laços fortes e fracos (GRANOVETTER 1973, 2005) e laços imersos e amplos (UZZI, 1997).

Os laços fortes caracterizam-se pelas frequentes interações entre os seus membros, proporcionando o acesso às informações e troca de recursos dentro de seus círculos sociais. Por sua vez, os relacionamentos de laços fracos possuem interações e relações esporádicas entre si, possibilitando adquirir informações e recursos além daqueles que se encontravam nos círculos dos laços fortes (GRANOVETTER, 1983).

O grau de intensidade também pode caracterizar as relações. A força do laço é uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que o caracterizam, podendo ser fraco, forte ou ausente (GRANOVETTER, 1973). Granovetter (1973) argumenta que um laço conecta um ou mais pares de atores em um ou mais relacionamentos.

Os laços fracos integram subgrupos locais em grupos sociais mais amplos, possuindo um número maior de informações e compartilham recursos e também informações mais ricas e diversificadas, operando e facilitando o acesso àquelas redes sociais que possuem os mais diferentes recursos. Já os membros da rede que compartilham os laços fortes possuem uma maior quantidade e qualidade dos relacionamentos, no entanto, estes membros dos laços fortes estão provavelmente mais dispostos a compartilharem informações com caráter de equidade com outros membros da mesma rede social, disponibilizando uma quantidade limitada de recursos e informações oriundas deste grupo (GRANOVETTER, 1973).

“Estudos recentes revelam que é preferível, para o empreendedor que deseja inovar, frequentar redes de sinais mais fracos (laços fracos), que são as maiores portadoras de ideias novas” (GRANOVETTER, 2005, p. 233). Do mesmo modo, o autor defende a posição de que os laços fortes tendem a unir as pessoas em relações similares mais longas e intensas, sendo que estas relações promovem o desenvolvimento da confiança, a troca de informação refinada, o conhecimento tácito e resolução conjunta de problemas, porém os pontos negativos dos laços fortes convergem para o risco de superimersão, ou seja, sufocar o desempenho econômico.

Outro estudo sobre o conteúdo dos relacionamentos refere-se aos laços imersos (imersão social) e de mercado (amplos) (UZZI, 1997). Os laços imersos têm como características básicas a confiabilidade, a troca de informações refinadas, e a resolução de problemas em conjunto, gerando benefícios e maximização do desempenho da organização. Os laços de mercado (laços amplos), são os que “[...] refletem a natureza econômica dos negócios e apresentam as seguintes características: falta de reciprocidade entre parceiros de troca, interação não repetida e foco econômico nas transações” (UZZI, 1997).

Essa visão de redes, conforme apontado por Mizruchi (2006), faz com que os limites das empresas individuais sejam repensados, sendo acentuada a importância dos mais diversos tipos de articulações com outras instituições e atores da rede.

2.5 REDES E INTERNACIONALIZAÇÃO

Um dos primeiros estudos para compreender o papel das redes de relacionamentos na internacionalização de empresas foi realizado no início da década de 1980 pelo *IMP Group (International Marketing and Purchasing Group)*, no Modelo de Interação. Na proposição do modelo, seus pesquisadores puderam perceber que todas as interações ocorrem por meio de redes criadas entre seus atores, como: clientes com clientes, fornecedores, agentes governamentais e assim sucessivamente. Argumentam ainda que o cotidiano dos negócios necessita, para sua manutenção e sustentação, da construção de redes de relacionamentos. Entendem que estas possuem um papel vital no processo de internacionalização, pois poderiam viabilizar recursos para suas empresas. Os laços desta rede de empresas ocorreriam por vias legais, já os laços entre os indivíduos (sociais e/ou cognitivos) seriam uma relevante ferramenta para que ocorresse o processo de internacionalização (WILSON e WOODSIDE, 1985). Concordam com esse argumento Anderson e Johanson (1997), os quais defendem que quanto maior e mais profundos forem os relacionamentos entre as empresas, também maior será o seu envolvimento e conhecimento dos mercados internacionais. Da mesma forma, Verdu (2010, p. 52) argumenta que “A internacionalização pode ser viabilizada por meio das redes de relacionamentos que, por sua vez, permitem que as empresas acessem recursos necessários à internacionalização”.

Johanson e Vahlne (2003) argumentam que todo o conhecimento proveniente destas relações vem proporcionar às empresas oportunidades que facilitem no seu ingresso no mercado internacional. Da mesma forma, Chetty e Holm (2000) defendem que essas redes, pelo fato de aprenderem com experiências mútuas, poderiam se beneficiar pelos efeitos da sinergia do conjunto de seus recursos, podendo, inclusive, auxiliar a evitar a restrição de fatores que viessem a dificultar o processo de internacionalização no interior da empresa, disseminando essa atividade de internacionalização para todos os membros da rede. Para Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), a força e as características das redes vêm explicar todo o processo de internacionalização de empresas.

Pode-se verificar em vários autores que, independentemente do modelo de entrada no exterior se dar pela Escola de Uppsala ou pelas *born globals*, as redes possuem um papel muito importante e que impactam numa melhor e bem-sucedida atuação no mercado internacional.

A importância das redes de relacionamentos no processo de internacionalização pode ser observada em diversos trabalhos, como nos estudos de Chetty e Agndal (2007), os quais argumentam que as diferentes redes organizacionais podem ser classificadas conforme seu grau de formalidade e que essas redes interorganizacionais permitem a entrada de outras organizações que estejam alinhadas com os seus objetivos propostos. Para Chetty e Campbell-Hunt (2004), a internacionalização deverá ocorrer em processos incrementais de aprendizagem, primeiramente estabelecendo-se em seu país de origem e depois inserindo-se em um mercado com maiores semelhanças aos seus, utilizando-se do modelo gradual (Escola de Uppsala) (JOHANSON e VAHLNE 1977, 2003, 2006). Já os estudos de Dib, Rocha e Silva (2010), Knight (1999); Moen e Servais (2002) e Silva *et al.* (2010) destacam que as redes têm um importante papel na internacionalização pelo fato de proporcionarem o intercâmbio de informações, ideias e recursos entre os membros da rede.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é destinado a percorrer por todo o desenho metodológico proposto na presente pesquisa, desde a especificação do problema e suas perguntas de pesquisa até os procedimentos de coleta e análise de dados. Para, assim, chegar ao fim proposto, que é o de compreender como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa levantando, fez-se necessário responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais são os atores e os atributos que compõem a rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial?
- b) Como ocorreu o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial?
- c) Qual a relação existente entre a rede de relacionamentos e o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial?

3.1.2 Categorias de análise

Partindo-se do escopo do problema de pesquisa, que consiste em compreender como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial, foram levantadas as seguintes categorias de análise: internacionalização e rede de relacionamentos.

3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

INTERNACIONALIZAÇÃO

D.C.: refere-se às negociações que são realizadas entre as mais diferentes nações, por meio de suas organizações, ou seja, a inserção em mercados internacionais (SILBER, 2006; (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005).

D.O.: esta variável foi operacionalizada por meio das categorias de análise internacionalização gradual e internacionalização desde o início das operações.

Internacionalização gradual

D.C.: refere-se ao processo de internacionalização das empresas que buscam sua inserção no mercado externo de modo gradual/incremental. Estas, por sua vez, solidificam sua participação no mercado nacional, num primeiro momento, e depois procuram efetuar o ingresso em outros mercados que possuam características similares ao seu. Este é um processo resultante, tanto das experiências adquiridas quanto da participação das redes de relacionamentos. (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 2003, 2006; HILAL e HEMAIS, 2003).

D.O.: a operacionalização desta variável foi realizada por meio da aplicação da entrevista e observação não participante.

Internacionalização desde o início das operações

D.C.: ocorre quando as empresas já nascem voltadas para o mercado internacional (DIB, ROCHA e SILVA, 2010), ou seja, são aquelas organizações que logo no início, ou pouco após a sua fundação, procuram por desempenho superior no mercado externo (VERDU, 2010).

D.O.: a operacionalização desta variável foi realizada por meio da aplicação da entrevista e observação não participante.

REDE DE RELACIONAMENTOS

D.C.: é a estrutura formada pelos relacionamentos que os atores mantêm com outros atores (SCOTT, 2003), os quais podem ser organizações, pessoas ou até nações-estado.

D.O.: esta variável foi operacionalizada por meio das seguintes características de redes: centralidade, laços fortes, laços fracos, laços imersos e laços amplos.

Centralidade

D.C.: é caracterizada pela posição dos atores dentro da rede, sendo que quanto mais centralizada a posição de um ator, maior será o número de vínculos e conexões destes com outros membros da rede, demonstrando assim, sua importância (WASSERMAN e FAUST, 1999).

D.O. esta variável foi operacionalizada mediante a análise das entrevistas semiestruturadas e da observação não participante, identificando a quantidade de laços, bem como a posição do ator dentro da rede de relacionamentos.

Laços fortes

D.C.: caracterizam-se pelas frequentes interações entre os seus membros, proporcionando o acesso às informações e troca de recursos dentro de seus círculos sociais (GRANOVETTER, 1983).

D.O.: foram verificadas por meio da aplicação da entrevista semiestruturada e da observação não participante, identificando a frequência, a qualidade e a quantidade de informações trocadas entre si.

Laços fracos

D.C.: possuem interações e relações esporádicas entre si, possibilitando, desta forma, adquirir informações e recursos além daqueles que se encontravam nos círculos dos laços fortes (GRANOVETTER, 1983).

D.O.: foram verificadas por meio da aplicação da entrevista semiestruturada e da observação não participante, identificando a frequência, a qualidade e a quantidade de informações trocadas entre si.

Laços imersos

D.C.: são caracterizados por confiança, troca de informações refinadas e resolução conjunta de problemas (UZZI, 1997).

D.O.: foram verificados por meio da aplicação da entrevista semiestruturada e da observação não participante, sendo identificados itens como confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto,

Laços amplos

D.C.: “[...] refletem a natureza econômica dos negócios e apresentam as seguintes características: falta de reciprocidade entre parceiros de troca, interação não repetida e foco econômico nas transações” (UZZI, 1997)

D.O. foram verificados por meio da aplicação da entrevista semiestruturada e da observação não participante, sendo identificados itens como confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

3.1.2.2 Definição constitutiva dos termos relevantes

Comércio justo (*Fair Trade*)

DC: Caracteriza-se como uma parceria comercial baseada no diálogo, transparência e respeito, procurando desenvolver maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais, bem como vem proporcionar a garantia de direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados, especialmente nas nações mais pobres do hemisfério sul (FLO, 2009).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa busca responder como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial e será pautada na abordagem qualitativa, do tipo descritiva. Flick (2004, p.22) argumenta que “a pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes”, permitindo a todos os seus atores (pesquisador e pesquisado), um olhar mais profundo no seu cotidiano e em suas práticas. Devido à subjetividade do indivíduo e do meio que o cerca, a pesquisa qualitativa apresenta uma especificidade de perspectivas, levando em consideração particularidades, eventos temporais e a contextualização dos fatos advindas dos indivíduos.

Para Gil (2008, p. 28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Destaca ainda que esta apresenta uma realidade não à existência de interferência, narrando acontecimentos, fatos, não estabelecendo relações de casualidades.

A estratégia da pesquisa foi o estudo de caso, que é uma das formas mais relevantes da pesquisa qualitativa, permitindo estudos com maior grau de profundidade, sendo adequado para a investigação de processos e métodos (TRIVIÑOS, 2004; GIL, 2008). “O importante é lembrar que no estudo de caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão apriosticamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto” (TRIVIÑOS, 2004, p. 134). Outrossim, o estudo de caso, “[...] é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais” (YIN, 2005, p. 19).

Ainda segundo o autor, o estudo de caso configura-se como uma relevante estratégia metodológica nas pesquisas voltadas às ciências humanas, possibilitando ao pesquisador um maior embasamento do fenômeno que está sendo investigado, uma vez que traz à luz detalhes e outras questões até então difíceis de serem percebidas.

Para Yin (2005), o pesquisador tem de refletir sobre as habilidades que são necessárias para uma eficaz aplicação do estudo de caso, como: experiência anterior, desenvoltura e conhecimento para propor boas questões ao entrevistado e não se deixar levar por princípios arraigados, ideologias e preconceitos, já que deverá ser flexível e adaptativo para poder estar aderente a todo e qualquer tipo de informação adversa que lhe venha ser entregue.

Segundo Yin (1989, p. 23) “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Ainda conforme o autor, este método tem por característica a “capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 1989, p. 19).

O autor destaca que o estudo de caso tem na triangulação de dados uma estratégia de validação da pesquisa, recomendando a aplicação de variadas fontes de coleta de dados e de análise que possam evidenciar a sua legitimidade. Engajamento, instigação e sedução – essas são características incomuns dos estudos de caso. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos. (YIN, 2005, p. 197).

3.3 ESCOLHA DO CASO

A Citri Agroindustrial foi escolhida pelo fato de ser uma das pioneiras no segmento na região e de relevância para o segmento citrícola no Estado do Paraná e pelo fato de seus diretores e sócios estarem dispostos a fornecerem informações. Além do fato de ser uma empresa referência no setor na cidade de Paranavaí – PR, que tem uma característica de município polo da região noroeste do Estado do Paraná, tendo sua economia baseada na agricultura: cana-de-açúcar, mandioca, laranja e pecuária de corte e leiteira.

3.4 COLETA DE DADOS

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas.

Podemos entender como entender por entrevista semiestruturada, aquela que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 2004, p. 146).

Do mesmo modo, Flick (2004) enfatiza que as entrevistas semiestruturadas apresentam-se como um ponto positivo, se comparada a entrevista padronizada, pois possibilita a impressão das percepções e pontos de vista dos entrevistados. Triviños (2004) destaca que as entrevistas podem conter perguntas básicas, estando alicerçadas em hipótese e teorias que venham ao encontro do interesse da pesquisa, possibilitando um vasto campo de interrogativas que vão sendo apresentados ao entrevistador à medida que o entrevistado responde aos questionamentos.

Para realizar as entrevistas semiestruturadas, foram elaborados dois roteiros de entrevista (apêndices 1 e 2), sendo que o primeiro foi aplicado aos entrevistados 1, 4 e 5 (Citri Agroindustrial) e o segundo aos entrevistados 2 e 3 (COACIPAR), com perguntas pertinentes ao tema investigado. Triviños (2004) aponta que este roteiro é composto por perguntas que dizem respeito ao fenômeno que está sendo estudado, uma vez que precisam ser compreendidas e relacionadas com o referencial teórico proposto na pesquisa.

Foram realizadas seis entrevistas. A primeira delas ocorreu no dia 04 de dezembro de 2015, na sala do Diretor Geral. Esta teve uma duração de uma hora e oito minutos, sendo gravada em aparelho próprio de áudio e autorizada pelo entrevistado.

A segunda entrevista foi realizada também com o Diretor Geral, no dia 08 de dezembro de 2015, porém esta teve como foco não o roteiro de entrevista proposto, mas sim a apresentação do período em que ele ficou por oito anos nos Estados Unidos para aperfeiçoar-se em comércio exterior e nas especificidades do mercado

citrícola internacional. Nesta entrevista, o entrevistado apontou os membros da rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial, que auxiliaram no processo de internacionalização da empresa.

A terceira entrevista também ocorreu no mês de dezembro de 2015, no dia 16, após contato telefônico solicitando um agendamento para a realização da gravação. Esta foi realizada na sede da COACIPAR (Cooperativa de Agricultura Familiar do Paraná), na sala de reuniões, com a Diretora. A duração da entrevista foi de dezoito minutos, sendo gravada em aparelho próprio de áudio e autorizada pela respondente.

A quarta entrevista, agendada após aceite do Presidente da COACIPAR, ocorreu em 14 de janeiro de 2016, na sala de reuniões da cooperativa, tendo uma duração de nove minutos, sendo devidamente gravada e com a autorização do entrevistado.

A quinta entrevista, realizada com o membro do quadro de sócios da Citri Agroindustrial, ocorreu no dia 25 de janeiro de 2016, na sala de reuniões da cooperativa. A gravação foi autorizada pelo respondente e teve uma duração total de dezesseis minutos.

Por fim, a última entrevista ocorreu no dia 24 de março de 2016, na sala de reuniões da Citri Agroindustrial. Esta teve uma duração de uma hora e quarenta e um minutos, sendo também autorizada a gravação para posterior análise dos dados.

Os cinco entrevistados tiveram suas identidades preservadas durante a apresentação e análise de dados da presente pesquisa, sendo suas transcrições legendadas da seguinte forma: Diretor Geral da Citri Agroindustrial (E1), Diretora da COACIPAR (E2), Presidente da COACIPAR (E3), Membro do quadro de sócios da Citri Agroindustrial (E4) e Diretor da Citri Agroindustrial (E5).

As entrevistas foram transcritas assim que realizadas para que pudesse evidenciar a fala dos respondentes e evitar que, com o passar do tempo, houvesse distorções de interpretação ou de quaisquer outros juízos de valor a respeito dos apontamentos feitos pelos entrevistados. “Gravar os dados, tomar notas adicionais e transcrever as gravações transformam realidades em textos, e o resultado é a

produção de contos a partir do campo. A documentação separa os eventos de sua transitoriedade” (FLICK, 2004, p. 186). Flick (2009, p. 265 – 266) destaca que

o processo de documentação dos dados compreende fundamentalmente três etapas: a gravação dos dados, a edição dos dados (transcrição) e a construção de uma “nova” realidade no texto produzido e por meio dele. Em seu conjunto, esse processo representa um aspecto essencial na construção da realidade no processo de pesquisa” (FLICK, 2009, p. 265-266).

Ainda no que se refere aos dados primários, estes também foram extraídos mediante observação não participante. Segundo Marconi e Lakatos (2005), nesta técnica, o observador não interage com o objeto que está sendo investigado na pesquisa.

A observação não participante ocorreu durante as entrevistas e também em momentos que as antecediam e/ou sucediam, em conversas informais e na observação das rotinas e práticas dos setores envolvidos no processo de internacionalização da Citri Agroindustrial. Esta técnica de coleta de dados pôde ser realizada em algumas entrevistas, que eram pausadas para que o entrevistado pudesse atender algumas intercorrências da sua rotina de trabalho, nas quais o pesquisador se atentava a estes momentos de troca de informações extremamente ricas para a presente pesquisa.

Os dados secundários, por sua vez, foram levantados por meio das fontes de dados secundários da Citri Agroindustrial, de revistas especializadas no setor exportador da citricultura, de dados e informações da CAMEX (Câmara de Comércio Exterior), do MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e de informações da COACIPAR / Projeto Suco Justo.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados primários e secundários da presente pesquisa foi realizado por meio da análise de conteúdo, que ocorreu após o término da coleta de dados. A análise de conteúdo refere-se à interpretação de qualquer material utilizado para a coleta de dados e informações, havendo uma quantidade ilimitada de

aplicação desta análise (DALLAGNELO e SILVA, 2004). “A análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas” (DALLAGNELO e SILVA, 2004, p. 102).

Para Bardin (1977, p. 42), a Análise de Conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Suas etapas compreendem a pré-análise, que envolve a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; a exploração do material, que consiste na implementação dos procedimentos para análise e tratamento dos dados e interpretação, que culmina na geração de inferências e interpretações sobre o texto como um todo (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) destaca que na primeira etapa, a da pré-análise, o pesquisador deverá organizar todos os documentos necessários para as próximas fases, dedicando-se às leituras e, por consequência, a separação de todos os documentos que serão analisados, finalizando com o texto que será estudado.

Já a segunda fase refere-se à codificação e categorização dos dados, sendo constituída por meio de agrupamento de categorias (BARDIN, 1977). Short e Palmer (2008) apontam que os dados que são coletados na entrevista são classificados por meio de categorias de análise, destacando o zelo no momento de estabelecer todos os parâmetros para escolher as palavras, frases, ou outros aspectos que podem ser utilizados para codificar e classificar os dados levantados.

A última fase apontada por Bardin (1977) refere-se à análise de conteúdo, momento em que ainda os dados são tidos como brutos e após tratados possam tornar-se significativos e válidos para a pesquisa realizada.

Para que fosse alcançada a validade do presente trabalho, buscou-se efetuar a triangulação dos dados, sendo que, conforme afirmado por Denzin e Lincoln (2006, p. 19), o “uso de múltiplos métodos, ou da triangulação, reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão”, para

tanto, foram comparados todos os dados coletados, das mais diversas fontes, dentre elas, as entrevistas semiestruturadas, a observação não participante, colocando em análise com os dados secundários levantados durante a pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação às limitações apresentadas nestas pesquisas, observa-se o fato de não ter sido realizada uma entrevista ou um contato com o Agente de vendas, residente em Roterdã, na Holanda, que, segundo E1, é a ponte entre a Citri Agroindustrial e o comércio internacional.

Outro fator que merece destaque refere-se às entrevistas semiestruturadas, que, por seu caráter subjetivo, apresenta dados e informações não exatos, em relação ao tempo, fatos ocorridos e até mesmo sobre a importância de alguns temas levantados nos questionários, que podem ter sido sublimados em suas respostas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados a importância da citricultura e o estudo de caso realizado na Citri Agroindustrial.

4.1 A IMPORTÂNCIA DA CITRICULTURA NOS CENÁRIOS NACIONAL, ESTADUAL E MUNICIPAL

Em se tratando da importância da citricultura e seu papel na agenda de exportações do mercado brasileiro, Neves et al. (2010) apontam que o Brasil se configura como o maior produtor mundial não somente de suco de laranja, mas também de café e de cana-de-açúcar, bem como está no topo da lista de países exportadores de soja, carne bovina e milho. Os autores ainda destacam que é no suco de laranja que o Brasil demonstra a sua importância no mercado internacional, uma vez que 60% de todo o consumo deste produto no mundo é produzido no território nacional, não havendo outra *commoditie* que demonstre tamanha expressão. Destacam ainda que 98% de sua produção é destinada às exportações.

De acordo com Benelli (2010), a posição de liderança no cenário internacional da produção de suco de laranja ocorreu devido à exportação do suco concentrado, proporcionando uma série de benefícios locais econômicos e sociais, tais como o impulsionamento do número de empregos diretos e indiretos no segmento e o reflexo positivo na balança comercial. Azevedo (2007) destaca que o aumento contínuo da cadeia de produtos oriundos da citricultura vem contribuir expressivamente para a melhoria da competitividade não somente do segmento cítrico, mas de todos os produtos do agronegócio, possibilitando a abertura de novos mercados e de nichos ainda não explorados de exportação.

Neves et al. (2010) destacam que a Europa se apresenta como o principal destino do suco de laranja nacional, tendo como anfitriões a Holanda e a Bélgica, sendo estes pontos para abastecimento de vários outros países europeus. Assim, a

diversificação dos compradores do suco brasileiro aumenta a cada ano, sendo que em 2012 o produto foi comercializado em mais de setenta.

Por sua vez, o Estado do Paraná destaca-se como um dos maiores produtores agrícolas e um dos principais celeiros de grãos do Brasil. Nesse contexto, o setor da citricultura também começa a ganhar seu espaço e a buscar sua concorrência junto aos tradicionais pomares do Estado de São Paulo e da região nordeste do país, representando 3% de toda a produção citrícola nacional e configurando-se na 5ª posição entre os estados da federação, conforme apontado por Neves et al. (2010).

No cenário estadual, Paranavaí, com uma população estimada em 86 mil habitantes (IBGE, 2010) e com forte vocação regional para o cultivo de mandioca, cana-de-açúcar, citricultura e criação pecuária, responde por 45% de toda a produção de suco de laranja do Paraná, possuindo em seu município 2 indústrias esmagadoras da fruta, envase do suco e exportação. O município também possui várias outras pequenas empresas destinadas ao envase e comercialização regional de suco de laranja (ACIAP, 2014). Uma destas indústrias é o foco de estudo da presente pesquisa: a Citri Agroindustrial, que tem foco na produção de citros e seus derivados, especialmente no suco de laranja concentrado.

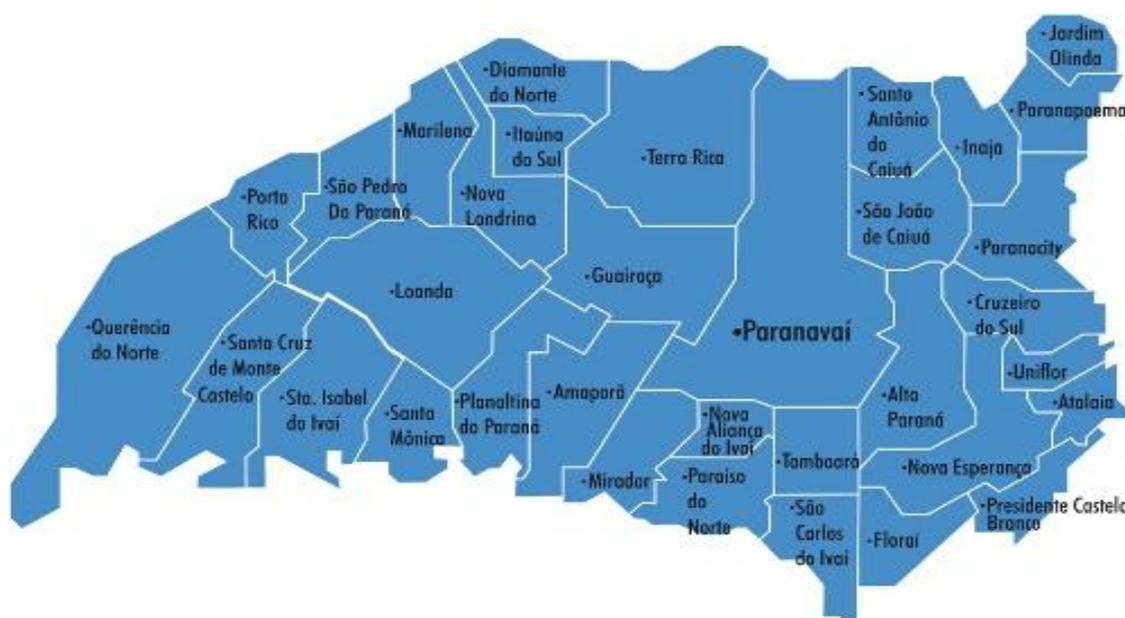


Figura 1: Mapa região Noroeste do Paraná

Fonte: Dados da empresa (2015)

4.2 HISTÓRICO DA CITRI AGROINDUSTRIAL

Os pomares citrícolas paranaenses começaram a ser replantados em 1987, após um período de aproximadamente vinte anos de interdições por conta das doenças que assolaram a citricultura do Estado, como o cancro cítrico, por exemplo. Este período foi marcado por uma migração de muitos produtores vindos do Estado de São Paulo, devido ao alto valor das terras neste, o que inviabilizava a aquisição de novos pomares. Além disso, os baixos valores das terras do norte e noroeste do Paraná, aliado ao fato de o Estado de São Paulo possuir pomares velhos e de poder investir num novo mercado e com fortes potenciais de crescimento devido às características de solo e clima também contribuíram para esta migração.

Uma das famílias que migraram para o Estado do Paraná foi a família Pratinha, que trouxe consigo a experiência no plantio e no manuseio das mudas de laranja para Paranaíba. Em janeiro de 2001, os irmãos José Antônio e José Gilberto Pratinha, o primo Paulo Pratinha e outros pequenos produtores fundaram a Citri Agroindustrial, que atua no setor agrícola de citricultura e de seus derivados.

A empresa, com sede em Paranaíba, situa-se às margens da Rodovia BR-376, no Distrito Industrial do Sumaré, sendo constituída como S/A (sociedade por ações), denominando-se como uma Sociedade Anônima de Capital Fechado (dados da empresa).

A empresa possui uma área de 2,6 mil hectares dedicadas ao plantio de laranja e suas variedades de mudas são comercializadas para os maiores centros produtores de citricultura do Brasil. Essas novas variedades de mudas foram frutos de estudos e pesquisas do IAPAR (Instituto Agrônômico do Paraná).

A Citri Agroindustrial conta com trinta e oito empregados diretos, estando divididos entre setores de produção, administrativo, comércio exterior e de assistência técnica ao produtor e cinquenta e sete produtores associados. É configurada como um dos maiores produtores individuais de laranja do Estado do Paraná (E1), além de ser uma das empresas que concorrem diretamente com grandes indústrias esmagadoras e processadoras de laranja do Brasil, tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Do mesmo modo, percebe-se que a Citri Agroindustrial buscou trazer para seu quadro de pessoal, funcionários que possuíam expertise no segmento de exportação e em suas especificidades, bem como desenvolvendo e capacitando todo seu departamento de comércio exterior, fazendo com que estes estivessem aptos a lidarem com o grande fluxo de informações que demandam as negociações no mercado internacional.

A ideia de abrir uma empresa que beneficiasse a produção de laranja em suco e derivados tem seu ponto de partida no período em que um de seus empreendedores, o Sr. Paulo Pratinha, no início da década de 1990, encerrou seus estudos na Universidade Federal do Paraná e viajou para os Estados Unidos, onde permaneceu por aproximadamente oito anos para conhecer o funcionamento do mercado consumidor americano e suas especificidades. A partir deste momento, ele começou a participar de muitos cursos livres na área de comércio exterior, análise de mercados futuros, contratos de *commodities* e adquiriu experiência profissional em escritórios de importação e exportação.

Nota-se que este período é marcado pela absorção de um amplo conhecimento adquirido por E1 nas transações necessárias para atuação no mercado internacional e quando começa a entender o mecanismo de negociação e entrada neste mercado. Ele voltou a Paranavaí e começou, junto com seus familiares e alguns outros produtores de laranja, a estudar o mercado internacional citrícola e o plano de investimentos para a esmagação da laranja e exportação de sua primeira produção.

O período em que E1 esteve nos Estados Unidos o aproximou de um Agente de Vendas, que desde a primeira exportação faz a ponte e as tratativas do comércio exterior da Citri Agroindustrial para com os países em que esta comercializa seus produtos.

De toda a produção comercializada pela Citri Agroindustrial, 15% abastecem o mercado nacional com os seguintes produtos: mudas de laranja para o plantio, derivados da laranja, tais como o D'Limoneno (composto químico oleoso encontrado na casca da fruto), fixadores (óleo essencial de laranja), suco integral pasteurizado com a marca Prat's, tendo uma participação 10% no faturamento total da empresa.

Ainda assim, 85% da produção destina-se às exportações dos produtos suco convencional e o suco justo.

Do total da produção de suco convencional, 100% destina-se à exportação, representando, aproximadamente, 80% do volume exportado pela empresa e 65% do seu faturamento. O suco convencional é comercializado com a Bélgica, Holanda, França, Itália, Portugal, Israel, Japão e Estados Unidos por meio do Agente de Vendas. Em relação ao Suco Justo, outro produto da carteira de exportações da Citri Agroindustrial, pode-se considerar que a totalidade de sua produção se destina às exportações, tendo uma participação de 20% da quantidade total de exportações da empresa, perfazendo, aproximadamente, 25% do seu faturamento, tendo a Suíça e Alemanha como países importadores.

O projeto Suco Justo, pioneiro no Brasil e idealizado primeiramente em Paranaíba, tem como premissas básicas atender aos pressupostos do Comércio Justo, no qual pequenos produtores, descapitalizados e às margens do comércio, teriam incentivos financeiros para a entrega e comercialização dos seus produtos. Para isso, o produto deveria ser necessariamente certificado pela FLO (*Fairtrade Labelling Organizations*) e, assim, atender aos consumidores dos países que demandam por produtos certificados.

Deste modo, buscando novos mercados e novos padrões de consumo, tanto a Citri Agroindustrial quanto a COACIPAR se beneficiaram mutuamente da parceria, que teve como motivador principal a falta de certificação internacional da Citri Agroindustrial para atender às demandas de produtos do Comércio Justo. Por outro lado, a COACIPAR, que dispunha da certificação, não tinha um centro processador dos seus produtos *in natura*. Atualmente, ambas possuem a certificação, sendo uma como beneficiadora (Citri Agroindustrial) e outra como produtora (COACIPAR).

4.2.1 Processo de internacionalização da Citri Agroindustrial

A Citri Agroindustrial está atuando no mercado internacional, via exportações, há quinze anos, desde a data de sua fundação, em 2001. Ainda assim, como modo

de entrada no exterior, percebe-se que este ocorreu através da exportação direta pela intermediação de um representante (Agente de Vendas) no mercado externo (Rocha e Almeida (2006)). Salieta-se que, atualmente, a empresa se utiliza ainda da exportação direta por meio do Agente de Vendas, modalidade vigente desde o início das transações internacionais efetuadas pela Citri Agroindustrial.

A primeira exportação ocorreu apenas um mês após seu surgimento com o suco convencional, já no mês de fevereiro de 2001 (E1, E4 e E5). A equipe inicial de trabalho possuía o conhecimento necessário para operar no exterior e no processo de montagem da empresa já havia sido feito contratos com armazéns onde o produto seria vendido na Europa, mais especificamente na Holanda, Bélgica, França, Itália e Portugal, perfazendo 95% de todo o total faturado pela empresa no período.

Parece que a expertise de E1 no mercado internacional contou bastante para alavancar e solidificar suas primeiras exportações. Essa experiência, adquirida antes mesmo de a empresa iniciar suas atividades, teve seu início na década de 1990, quando E1 ficou por aproximadamente oito anos estudando Relações e Negócios Internacionais nos Estados Unidos, participando de cursos livres e também em trabalhos realizados em escritórios de comércio exterior.

Nas exportações subsequentes, após aproximadamente dois anos, a Citri Agroindustrial entrou nos mercados da Suíça, Alemanha e Israel com o suco convencional de laranja. Diferentemente dos outros países mencionados anteriormente, a comercialização com Israel tem um caráter específico de transação, pois a empresa compradora faz a aquisição da produção do suco de laranja convencional e reprocessa o produto com as características de padrão de consumo exigidos por outros países, tais como acidez, sabor e outras misturas. A partir deste momento, é feita a embalagem do produto com a marca da empresa importadora e esta, por sua vez, atende alguns países consumidores da Ásia e Oceania, dentre eles a Coreia do Sul, Rússia, Nova Zelândia e Austrália. Salieta-se que a relação com estes países da Ásia e Oceania não são feitas pela Citri Agroindustrial e nem pelo Agente de Vendas, visto que as tratativas de comercialização se encerram na entrega do produto à empresa israelita (E1 e E5).

No ano de 2009, a empresa conseguiu levar o suco convencional para o Japão e Estados Unidos, sendo que estes dois países tiveram seu ingresso mais tardio por conta das dificuldades e barreiras de entrada de novos produtos alimentícios (E1 e E5). Nota-se, ainda, que os Estados Unidos também possuem uma participação na carteira de exportações da Citri Agroindustrial, porém em volume inferior se comparado aos países europeus devido ao fato de ser um mercado muito competitivo e com barreiras de entrada (E1).

Além dos países citados, a Suíça e a Alemanha fazem parte da carteira de nações com os quais a empresa comercializa, porém estas recebem, além do suco tradicional, o suco de laranja oriundo do Comércio Justo (*Fair Trade*), o qual a Citri Agroindustrial, em parceria com a COACIPAR, exporta sua produção por meio do Projeto Suco Justo.

Para E2, assim como apontado por E1, 50% da produção do Comércio Justo destina-se à Suíça devido ao fato de que este mercado se caracteriza pela preferência de consumo de produtos que trazem consigo os selos sociais e orgânicos, que são exigências para a certificação concedida pela FLO.

A venda via Comércio Justo na Alemanha, em termos de quantidade, é bastante inferior à Suíça, porém a participação de negócios da empresa com o mercado alemão no suco convencional é bem maior (E1, E2). Ainda assim, mesmo não havendo uma quantidade volumosa deste segmento de produto na Alemanha, não há como comercializar o suco convencional com a Europa sem estar presente no mercado alemão, que representa, dentre o total de galonagem vendida, a maioria dos negócios firmados no mercado internacional (E1).

No que se refere ao Comércio Justo, este entrou como uma das pautas da empresa para poder diversificar a sua carteira de produtos comercializados, assim como atender e prospectar novos mercados e clientes que demandassem por estas especificidades de produtos, destacando que

quando nós começamos, nós já começamos disponibilizando o produto com as características da FLO – Fairtrade Labeling Organization, porque já tínhamos expertise de trabalhar com esse segmento e é um nicho que a gente sempre acreditou que ele seria crescente (E1).

Os volumes comercializados pela empresa não representavam, no início da parceria, uma grande fatia dos produtos exportados - somente 5% da quantidade total comercializada no mercado internacional era oriundo do produto Suco Justo. Porém, este segmento de produção abriu portas para setores que anualmente apresentam taxas de crescimento superiores ao suco convencional - no ano de 2015, a participação do Suco Justo representou 20% do total faturado pela empresa. (E1 e E5).

O E1 enfatiza que

[...] o Fair Trading é o mercado que cresce lá fora. É a tendência que a gente está vendo. Então, dessa forma o Fair Trading se mostra muito positivo, ele dá sustentação para o pequeno produtor. Então, o que a gente tem visto no mercado Fair Trading é justamente essa capacidade de ajudar o pequeno produtor, mais uma vez, a participar dessa abundância de mercado. Outra coisa que é importante nisso é que essa remuneração diferenciada que o Fair Trading gera para o pequeno produtor é o que vai ajudar ele a enfrentar, hoje, um problema muito mais interno que é o problema do greening¹.

O negócio de suco de laranja tem por natureza o foco de atuação no cenário internacional, em que 95% de toda a produção brasileira está orientada para o abastecimento do mercado consumidor externo, tanto que E1 fala, repetidamente, que “neste meio [o de comercialização do suco de laranja], a coisa exportação é um fenômeno natural”. Deste modo, a partir do momento em que se define trabalhar neste segmento [suco de laranja], a internacionalização passa a ser uma pré-condição (E1 e E5).

Detalhando este processo, nota-se a importância dos contatos com os armadores que atenderiam a produção da empresa na primeira safra e demais contatos com terminais e operadores portuários no Brasil pelo Porto de Itajaí, Santa Catarina e, em seguida, pelo Porto de Paranaguá, no Paraná.

O E1 cita que

as primeiras exportações nossas foram feitas por Itajaí, porque na época o TCP (Terminal de Contêineres de Paranaguá) era muito incipiente aqui em Paranaguá. Os primeiros anos operamos por Itajaí. Nós já tínhamos acertado com o operador logístico em Itajaí para fazer a ovação de contêineres, toda a parte de monitoramento

¹ Doença originária da China que afeta a produção de Citros (COLLIN, 2010). Esta doença afetou drasticamente os pomares brasileiros, mais especificamente, no Estado de São Paulo, arrasando os pequenos produtores que não tinham condições financeiras para o combate e prevenção desta doença.

de contêineres até a chegada do navio e o traslado do terminal até o encostar do navio para embarque. Isso foi uma coisa que já é do próprio DNA, tanto da empresa, quanto dos elementos da equipe que a gente montou pra fazer. Todo mundo já andava nisso daí, todo mundo já conhecia esse processo de exportação. Foi uma coisa que a montagem da equipe passou por essa condição, porque já era uma atividade predominantemente exportadora, a gente sabia que ia trabalhar no mercado externo, então a montagem da equipe já foi com gente direcionada. Já estava todo mundo acostumado a fazer esse tipo de operação.

Ainda em se tratando do processo de internacionalização, E1 afirma que “[...] como é um pré-requisito da estrutura do negócio, já nascemos exportando”. Nota-se que, no início do planejamento de toda a montagem da empresa, seja nos aspectos logísticos, de armazenagem e até mesmo na prospecção de clientes, as exportações ocorreram de forma concomitante (E5). Neste sentido, e levando em consideração o compilado de obras proposto por Ropelatto et al. (2009), percebe-se que a Citri Agroindustrial já nasceu voltada ao mercado externo e focando um nicho específico deste mercado, caracterizando-se, portanto, como uma *born global* (DIB, ROCHA e SILVA, 2010), pois o seu intervalo de internacionalização ocorreu antes mesmo de dois anos após sua fundação. O faturamento advindo das exportações, desde seu início, era de aproximadamente 95% de todo o montante faturado pela empresa e, no segundo mês após o início de suas atividades, já contava com cinco países que importavam sua produção (MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003).

Da mesma forma, mesmo que a Citri Agroindustrial tenha se internacionalizado após um mês da sua fundação e apresentando todas as características de uma *born global*, também pode ser percebido o processo de internacionalização gradual, proposto pela Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 2003, 2006; HILAL e HEMAIS, 2003). Isso ocorre porque E1 utilizou da habilidade de aprender sobre o mercado internacional com a experiência acumulada, além de recorrer à rede de relacionamentos, neste caso com a relação existente anteriormente com o Agente de Vendas, características estas apontadas por Chetty e Campbell-Hunt (2004). Desta forma, percebe-se que a Citri Agroindustrial, diferentemente da literatura apontada, pode ser caracterizada como *born global* com traços de Uppsala.

4.2.2 Rede de Relacionamentos

A rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial pode ser categorizada em relacionamentos entre pessoas e organizações/instituições.

No que diz respeito aos relacionamentos entre pessoas, foram identificados elos entre E1, E2, E3, E4, E5 e AV (Agente de Vendas).

E1 e o AE se conheceram nos Estados Unidos e tinham entre si um laço fraco devido às suas trocas de informações esporádicas (GRANOVETTER, 1973, 2005). A partir do momento em que E1 resolve exportar e utilizar AE como elemento de ligação com o mercado internacional, esta relação passa a configurar-se como um laço amplo, uma vez que, neste momento, existia entre eles uma relação com foco econômico e com interações não frequentes num primeiro momento (UZZI, 1997). Após um período de constantes transações e pelo fato de AE configurar-se, ao longo do tempo, como único elo entre E1 e o mercado internacional, este relacionamento passa a transformar-se em um laço forte devido às características de trocas de informações contínuas dentro do mesmo círculo social (GRANOVETTER, 1973, 2005). Também deixa de ser um laço amplo e passa a configurar-se com um laço imerso pelo fato de o relacionamento passar a ser de confiança e de trocas de informações para a resolução de problemas inerentes ao ingresso no mercado internacional e em suas especificidades (UZZI, 1997).

A relação existente de E1 com E4 e E5 desde seu início foi de laços fortes, uma vez que a troca de informações, o volume e quantidade de interações, desde antes mesmo do surgimento da empresa, sempre foi intensa e recorrente, pois E4 e E5, juntamente com E1, foram os idealizadores do negócio, sendo que E4 trazia consigo toda a experiência no trato e manejo dos pomares citrícolas e E5 com a expertise e *know-how* de experiências anteriores à abertura da empresa (GRANOVETTER, 1973, 2005). Ao longo do tempo, esta relação, além de laço forte, configura-se como de laços imersos devido ao fato de que existe uma relação de confiança, reciprocidade e de troca de informações para a maximização da empresa em novos mercados e em novas tecnologias de produção (UZZI, 1997).

Observa-se, ainda, o relacionamento existente de E1 com E2 e E3. Esta relação inicia-se como um laço fraco, pois os contatos, de E1 com E2 e E3, eram pontuais e não frequentes, não havendo, neste momento, maiores vínculos ou outras ligações de E2 e E3 para com E1 (GRANOVETTER, 1973, 2005). No entanto, a partir do momento em que a parceria entre a Citri Agroindustrial e COACIPAR torna-se realidade, o relacionamento configura-se como um laço amplo, pois o foco era as transações comerciais e econômicas que ambas poderiam alçar no mercado externo, mas esta relação ainda não passava de um contato meramente econômico (UZZI, 1997). Assim como observado na relação de E1 com AE, nota-se que ao longo do tempo o vínculo entre E1 com E2 e E3, também passa a se tornar de reciprocidade, de confiança mútua e de troca de informações frequentes dentro do mesmo círculo social. Desta forma, o relacionamento deixa de ser um laço fraco e passa a ser um laço forte, da mesma maneira que a relação entre eles passa a ser de laços imersos (GRANOVETTER, 1973, 2005; UZZI, 1997).

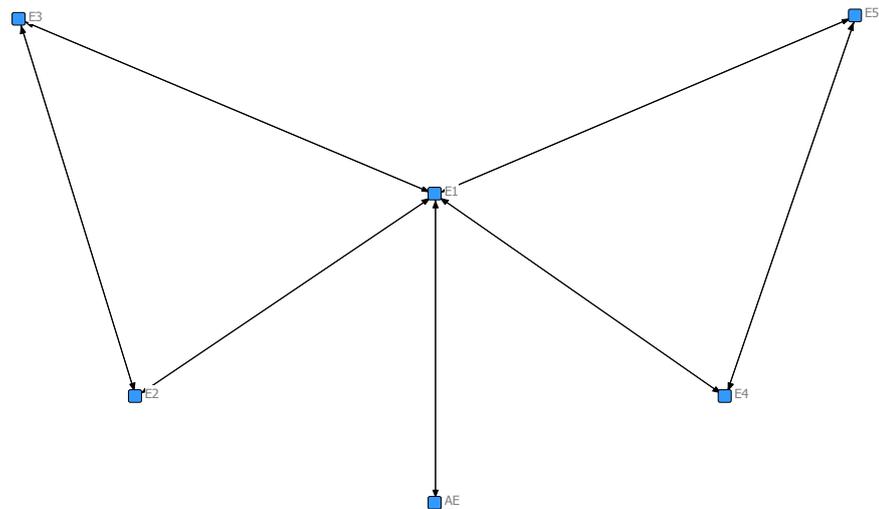


Figura 2: Rede entre pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto aos relacionamentos com organizações e instituições, foram identificados os seguintes: COACIPAR, Órgão de Auditoria Internacional (CERT-FLO), empresas concorrentes (Cutrale, Centrosul e Louis-Dreyfus) e armadores portuários (Porto de Itajaí – SC e Paranaguá – PR).

A partir de 2012, a Citri Agroindustrial fez uma parceria com a COACIPAR para a exportação do suco de laranja – Suco Justo – para atender às demandas do

mercado Suíço, que na sua grande maioria consome os produtos certificados pelo FLO e que aderem aos padrões do Comércio Justo.

Devido às mudanças nos critérios da certificadora que se iniciaram em 2007, a então indústria esmagadora de laranjas da ACIPAR (Associação dos Citricultores de Paranaíba), associação esta que antecedeu à criação da COACIPAR, achou inviável processar a matéria prima dos seus associados. Em 2010, por conta da decisão desta indústria, os associados da ACIPAR se viram desamparados, então decidiram criar uma cooperativa para poderem sobreviver, pois, assim, eles mesmos poderiam gerir o seu próprio negócio, com a vantagem de permanecer no sistema de Comércio Justo e por ter certeza que isso garantiria preços justos a eles. Desta forma, em julho de 2011, foi criada a COACIPAR.

A transparência e o comprometimento na gestão é o que garante o direito ao uso do Selo Comércio Justo, conquistado pela COACIPAR e isto é motivo de muito orgulho para todos os cooperados, pois são eles quem tem que cumprir todos os critérios impostos pela certificadora (E2).

Em 2014, deu-se início ao projeto de rastreabilidade do suco, para atender as exigências da certificadora internacional. Esta rastreabilidade inicia-se desde o recebimento da laranja na indústria, onde o suco só será processado depois de todos os equipamentos e da própria sala de processamento estarem devidamente lavadas e sem os restos de produção do suco convencional industrializado e envasado pela empresa. Isso somente foi possível devido à parceria com a indústria,

a Coacipar e a Citri conseguem garantir a qualidade, rastreabilidade e segurança do seu produto, desde a laranja no pomar até o embarque do suco, pois temos produtores com responsabilidade na produção da matéria prima e temos uma indústria com a responsabilidade no processamento e exportação, garantindo ao cliente que este suco realmente provém de pequenos produtores (E2).

No início, em 2012, o relacionamento de E1 com a COACIPAR tinha como característica uma relação de laços fracos, sendo os contatos realizados de forma descontínua (GRANOVETTER, 1973, 2005). Em 2014, logo após firmada, definitivamente, a parceria entre Citri Agroindustrial e COACIPAR, percebe-se uma ligação de laços amplos, na qual os contatos entre ambos ainda são esporádicos e com foco em transações econômicas e comerciais (UZZI, 1975).

Durante o período que a COACIPAR vem trabalhando junto a Citri, pode-se notar o alto padrão de qualidade em tudo o que a indústria faz e muita transparência em seus negócios (E2). Em 2015, os cooperados decidiram estreitar o relacionamento com a Citri e resolveram comprar ações desta para dar uma maior segurança aos clientes que comprem suco de laranja com procedência da COACIPAR, tornando-se, a partir deste ano no 4º maior acionista da Citri Agroindustrial (E1, E2, E3).

O E1 destaca que todas as negociações de prospecção de novos clientes e de mercados externos dos produtos certificados pelo Comércio Justo são de responsabilidade da Citri, uma vez que a COACIPAR participa do processo de internacionalização com a entrega do produto rastreado e todos os procedimentos internos são realizados via departamento de exportação da cooperativa por meio do Agente de Vendas já mencionado.

Desta maneira, sendo dado um novo passo para a participação no mercado internacional por meio da produção advinda da COACIPAR, percebe-se um laço forte (GRANOVETTER, 1973, 2005) também para com este novo ator da rede, bem como um laço imerso (WASSERMAN e FAUST, 1999), possuindo troca de informações mútuas para a resolução de problemas e na prospecção de mercados. A este respeito, o E1 e a E2 citam que a união de ambos, Citri Agroindustrial e COACIPAR, é necessária para atender a uma demanda atual do mercado consumidor Suíço e Alemão. Este mercado dá sinais de crescimento acima do mercado de suco convencional, demonstrando um futuro de promessas de médio e longo prazo para as duas empresas, pois estas atuam num segmento de mercado bastante orientado para o consumo de produtos com responsabilidade social e justa, que é lema do selo concedido pela FLO-CERT a COACIPAR.

Do mesmo modo, e enfatizando a importância da relação de E1 para com os negócios da COACIPAR, nota-se a confiança que os cooperados e direção da cooperativa têm neste ator, uma vez que E2 e E3 enfatizam os altos ganhos e melhores condições de vida dos pequenos produtores que esta parceria pode proporcionar, uma vez que, devido aos constantes aumentos de pedidos da produção do suco justo, estes recebem prêmios financeiros superiores aos valores pagos pela comercialização do suco convencional.

E1 salienta que neste íterim, entre o fechamento de contratos de exportação do Comércio Justo pelo Agente de Vendas e a entrega do produto, há um contato, que, segundo ele, é meramente burocrático, que se refere aos órgãos de auditoria internacional a qual ocorre anualmente através de documentos para comprovar a permanência do título de certificação de produto oriundo do Comércio Justo.

Existe um protocolo, cumprimos esse protocolo todos os anos. Os doze meses passados são auditados e em estando tudo ok continua-se o processo. Ele vira uma coisa puramente automática, onde o relacionamento hoje é feito com o auditor FLO. Então vem o auditor da FLO-CERT, audita os eventos que houve nos últimos doze meses e revalida a certificação. Essa é uma relação que virou hoje de auditor com controle de qualidade. É uma coisa assim, um tanto quanto, pouco pessoal, é basicamente documental. Então tornou uma coisa bastante até que mecânica (E1).

A este respeito, são identificados nesta relação laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 2005) entre E1 e os organismos de auditoria internacional, neste caso a CERT-FLO, devido aos poucos e pontuais contatos e troca de informações entre si. Também se percebe a existência de laços amplos (WASSERMAN e FAUST, 1999) na mesma relação, pois é identificada uma pequena interação entre os atores e pelo fato de esta relação acontecer meramente por um motivo econômico.

Foram identificados, ainda, laços amplos (WASSERMAN e FAUST, 1999) entre a Citri Agroindustrial com seus concorrentes (Cutrale, Centrosul e Louis-Dreyfus) nos relacionamentos organizacionais, uma vez que, em situações especiais e pontuais, existe uma troca de informações junto às indústrias do mesmo segmento no Brasil, entretanto existem poucas no mercado nacional.

[...] você tem três grandes indústrias no segmento no Brasil: Cutrale, Centrosul e Dreyfus. É um mercado muito pequeno, ou seja, todo mundo conhece todo mundo, e quando você precisa de alguma coisa, ou alguém precisa de alguma coisa, todo mundo acaba se falando. Existe um certo de grau de integração entre todas elas. Por exemplo, se eu preciso disponibilizar um produto para um cliente com determinado padrão porque o meu está no mar, eu pego de alguém, o que a gente chama de trocar sólidos (E1).

E1 destaca que esta é uma prática pouco utilizada, porém, em situações pontuais, ele avalia ser bom para continuar com uma política de boa vizinhança e para fortalecer o segmento industrial no Brasil. Todos, em uma pequena escala, auxiliam-se mutuamente, contudo, na produção destinada ao Comércio Justo, isto

não ocorre, pois o produto precisa de rastreabilidade para ser entregue no país de destino “e não há como fazer esta troca de sucos, pois não teríamos como garantir se aquele produto que está sendo trocado efetivamente provém do Comércio Justo. Caso contrário, poderíamos até perder o selo”. Desta forma, nota-se nesta relação um laço fraco com contatos esporádicos entre os atores que estão fora do círculo forte dos relacionamentos sociais (GRANOVETTER, 1973, 2005).

Pode-se notar um laço fraco (GRANOVETTER, 1973, 2005) existente entre a empresa e os armadores portuários, tanto no Porto de Itajaí, em Santa Catarina, quanto no Porto de Paranaguá, no Paraná. Este relacionamento caracteriza-se por ser esporádico e, assim como o existente entre as auditorias internacionais da CERT-FLO, também são pontuais e burocráticos, sendo realizados sempre quando a exportação propriamente dita é realizada.

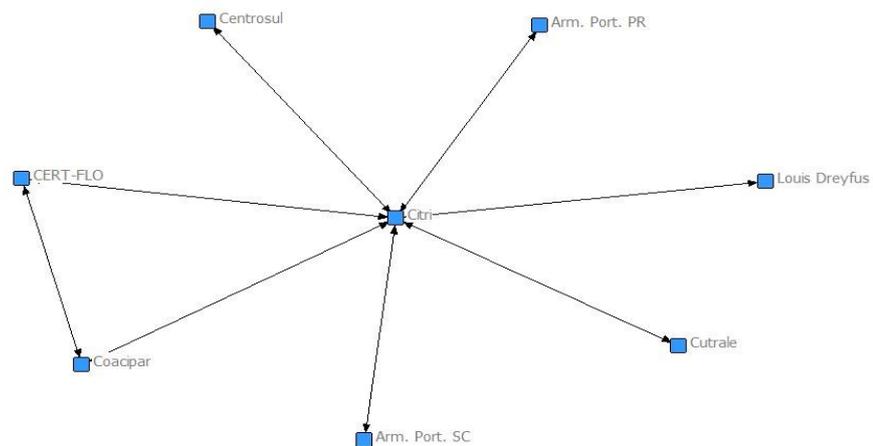


Figura 3: Rede entre organizações e instituições

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tanto no que se refere aos relacionamentos entre pessoas quanto aqueles existentes entre organizações/instituições percebe-se uma centralidade de rede existente no E1. O seu perfil e sua experiência adquirida na internacionalização da empresa o colocam no papel de agente central da rede de relacionamento da Citri Agroindustrial. Nota-se ainda nas entrevistas, principalmente de E1 e E5, que as políticas governamentais, tanto no que se refere aos estímulos à exportação, ou até mesmo no suporte e orientação aos trâmites burocráticos para atuar no mercado

internacional, que são imperceptíveis pela empresa, uma vez que ambos citam que não há qualquer ação governamental, ou aporte, que tenham sido utilizados pela Citri Agroindustrial para atuação no cenário externo.

Percebe-se que os relacionamentos em rede, principalmente aquele construído primeiramente de E1 com o Agente de Vendas, foi importante e influenciou todo o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial. Sendo que E1 trouxe consigo toda sua experiência adquirida no período em que esteve fora do Brasil, aliado ao *know-how* de sua família no cultivo de laranjas, bem como o conhecimento e os relacionamentos que o Agente de Vendas, situado na Holanda, pode trazer à empresa, fazendo com que esta pudesse acessar mercados e novos nichos de comercialização. A esse respeito, pode-se citar a relação construída com a COACIPAR, para atender este novo mercado que foi tateado, tanto pelo E1, quanto pelo Agente de Vendas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões referentes a presente pesquisa, bem como as recomendações às empresas que buscam, nos relacionamentos em rede, um mecanismo para auxiliar o processo de internacionalização. São sugeridas outras pesquisas que venham a investigar este mesmo fenômeno. O presente estudo teve como objetivo geral compreender como a rede de relacionamentos influenciou o processo de internacionalização da Citri Agroindustrial.

Para a execução da referida pesquisa, utilizou-se como objeto de investigação a Citri Agroindustrial, uma empresa localizada no Distrito Industrial do Sumaré, em Paranavaí – PR, e que desde o início de suas operações já atua no mercado internacional, utilizando como modo de entrada a exportação direta por meio de um Agende de Vendas. Este modo de entrada, utilizado no início da empresa, continua sendo o mesmo até hoje, sendo que todos os países com os quais a empresa comercializa tem neste ator o único elo junto à Citri Agroindustrial.

A Citri Agroindustrial está inserida nos propostos acerca das organizações tida *born globals* (OVIATT e McDOUGALL, 1994), sendo que a sua internacionalização ocorreu apenas um mês após a fundação da empresa. Seu faturamento relativo às exportações representam aproximadamente 95% do total faturado pela empresa e, já no início de suas exportações, contava com aproximadamente cinco países com os quais a Citri Agroindustrial comercializava (ROPELATO, et al, 2009).

Da mesma forma, pode-se perceber que a empresa, além de possuir todos os atributos de uma *born global* (ROPELATO, et al, 2009), também apresenta algumas características do processo de internacionalização gradual propostas pela Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Isso se deve ao fato de E1, visto como principal ator da rede de relacionamentos, utilizou, mesmo antes da fundação da Citri Agroindustrial, de seu conhecimento anterior em internacionalização para entrada no mercado internacional e também recorre à sua rede de relacionamentos

para a formulação de suas estratégias de entrada e prospecção de clientes (Chetty e Campbell-Hunt (2004).

A empresa contou com a experiência de um dos seus fundadores, identificado nesta pesquisa como E1. Seu *know-how* e sua rede de relacionamentos foram decisivos para que a Citri Agroindustrial pudesse, desde seu início, atuar no mercado internacional, bem como possuir uma carteira diversificada de países e de produtos com o qual exporta e comercializa no mercado nacional.

No mercado externo, a empresa comercializa grande parte de sua produção - aproximadamente 80% - por meio do suco convencional para Holanda, Bélgica, França, Itália, Portugal, Alemanha, Israel, Estados Unidos e Japão. Os outros 20% referem-se ao Suco Justo, produto originário do Comércio Justo e participante da pauta de exportações da empresa devido a uma parceria que esta realizou com a COACIPAR, atendendo basicamente aos consumidores da Suíça, na sua maioria, e Alemanha.

Atuando há quinze anos no mercado internacional, a Citri Agroindustrial conseguiu, ao longo do tempo, aumentar a sua carteira de clientes em vários países e segmentou parte de sua produção para atender às especificidades de um nicho de mercado que cresce anualmente, que é o caso do Suco Justo. Este apresenta índices maiores de crescimento no consumo se comparado ao suco convencional devido às características de sustentabilidade e auxílio a produtores, então marginalizados, no mercado externo.

Há de se destacar a relevância dos relacionamentos em rede para que a empresa conseguisse esta maximização de clientes e diversificação dos seus produtos e a sua inserção no mercado internacional, uma vez que a produção do suco de laranja tem como pré-condição a atuação no cenário externo. Este ingresso nos diferentes mercados ocorreu por meio das relações e laços de E1 junto ao Agente de Vendas, ao Órgão de Auditoria Internacional do Comércio Justo (CERT-FLO), às empresas concorrentes do mesmo segmento de atuação, aos armadores portuários dos Portos de Itajaí – SC e Paranaguá – PR e às demais pessoas envolvidas em todas as tratativas de negócios, tais como os membros da empresa (E4 e E5), os gestores da COACIPAR (E2 e E3) e o Agente de Vendas.

Nesta relação, fica evidente a centralidade do ator E1 em toda a rede de relacionamentos da Citri Agroindustrial, trazendo para ele um papel de importância, se comparado a todos os demais membros da rede. As transações e contatos junto ao mercado internacional, que ocorrem por meio de Agente de Vendas, são feitas pelo próprio E1, configurando um papel de relevância deste para todas as ações internacionais realizadas pela empresa.

Do mesmo modo, a presente pesquisa poderá proporcionar ao campo científico um estudo que se atente às especificidades da atuação no mercado internacional da citricultura, atrelada à influência da rede de relacionamentos, bem como demonstrar aos pequenos, médios e grandes produtores citrícolas mecanismos para a inserção no comércio internacional e como a rede de relacionamentos auxilia e contribui para a sua entrada no mercado consumidor externo.

Salienta-se ainda que toda e qualquer atuação no cenário internacional demanda de um estudo das características de seu público consumidor, fato que pode ser notado em relação aos produtos comercializados junto à Israel, que importa os produtos da Citri Agroindustrial e os adapta aos padrões de consumo de outros países. Esta característica só pode ser observada pelo estudo efetuado pelo Agente de Vendas e por E1, uma vez que estas empresas de Israel não atendem ao seu mercado interno, mas sim revendem os produtos a outros países. Este volume de especificidades não poderia ser atendido pela Citri, mas, de forma indireta, ela consegue atender vários países que não estão em sua pauta de exportações. Da mesma maneira, podem ser observados padrões diferentes de consumo em relação ao Suco Justo, comercializado com a Suíça e Alemanha.

Da mesma forma, para outros estudos, sugere-se que a população seja maximizada e que possam ser realizados estudos quantitativos com os mais diferentes atores que atuam na rede de relacionamentos, desde aqueles que se encontram na mesma cadeia de produção até os seus agentes localizados nos países que importam os produtos.

Destaca-se ainda a grande relevância que este estudo trouxe para a formação acadêmica e de pesquisador do autor, uma vez que possibilitou o acesso a um número de informações, fruto de observações, análise de entrevistas e

pesquisas teóricas até então desconhecidos, permitindo uma análise crítica acerca da influência da rede de relacionamentos no processo de internacionalização de uma empresa. Destaca-se que esta, mesmo estando instalada em um município que tem por característica pequenas empresas que atuam, na sua grande maioria, no mercado interno, pode colaborar com novos estudos e, acima de tudo, no auxílio a outros tantos produtores e segmentos de produção que veem a internacionalização algo distante e de difícil ingresso.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, ET AL. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, 58, 1-15, 1994.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN; FORSGREN (Eds.). **The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

AZEVEDO, C. L. L. **Produção Integrada de Citros - BA**. Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, 2ed. Versão eletrônica, 2007. Disponível em:< <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br>>. Acesso em: 15/01/2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. (Coleção Estudos Coppead).

BENELLI, P. **Agregação de valor ao bagaço de laranja (Citrus sinensis L. Osbeck) mediante obtenção de extratos bioativos através de diferentes técnicas de extração**. 2010. 233p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

BILKEY, W. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, p. 33-46, 1978.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 93-98, 1977.

CARLSON, C., How foreign is foreign trade: a problem in international business research – **Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum**, 1975.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A.. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CAVUSGIL, S. T. On the Internationalization Process of Firms. **European Research**. 8(6), 273-281, 1980.

CAVUSGIL S. T. Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. **Journal of Business Research**. 12(2), 195-208, 1984.

CHANG, S.J., ROSENZWIEG, P. M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, 22(8): 747-776. 2001.

CHEN, H; CHEN, T. Network resources for internationalization: The case of Taiwan's electronics firm, **Journal of Management Studies**. 40(5), 1107-30, 2003.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: a Traditional Versus a 'Born Global' Approach, **Journal of International Marketing**, 12 (1), p. 57-81, 2004.

CHETTY, S.; HOLM, D.B. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, 9 :77-95, 2000.

CHETTY, S.K.; WILSON, H.I.M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, v. 12, p. 61 – 81, 2003.

CIPOLLA, L.E.; NEVES, M.F.; AMARAL, T. M.. **Mercado Brasileiro de Alimentos Líquidos nos anos 90 e Perspectivas Futuras**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 40., 2002, Passo Fundo [Anais..]. Brasília: SOBER, 2002, p.1-15.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economica*. Vol. 4., nº 16, 1937.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H.. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. **European Journal of Marketing**. Vol. 29, N.7. p.49-61. 1995.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization process of Brazilian firms. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais**. Atibaia: EnANPAD, 2003.

DALLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DALMORO, M. Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **FACEP Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. [org.]. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIB, L. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. In: 30º EnANPAD – Encontro Científico de Administração, Salvador/BA, set, 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>> Acesso em 15 ago 2015.

DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, 8(3), 233-253, 2010.

DUNNING, J. **Multinational enterprises and the global economy**, Reading, Mass, and Wokingham, England: Addison-Wesley, p.687, 1993.

ERIKSSON P. G., ET AL. **Muddy roll-up structures in siliciclastic interdune beds of the c. 1.8 Ga Waterberg Group**, South Africa; *Palaios* 15 177–183, 2000.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C.P. Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, in: **Journal of Marketing**, 1990.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4, p. 373- 391, 2000.

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

GABRIELSSON, M. Branding strategies of born globals. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, p.199-222. 2005.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V.H. M., DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C. A.; ZUCHELLAG, A. Born globals: Propositions to help advance the theory. **International Business Review**, v.17, p. 385–401, 2008.

GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals. **European Business Review**, 16/6, p.590- 604. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. In **The American Journal of Sociology**, Vol. 78, No. 6. pp 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**. v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

HARVESTON, P. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. **Advances in Competitiveness Research**, 8 (1) :92-99, 2000.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

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

JOLLY, V. K.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J. P. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. **Journal of Strategic Change**, 1: 71-82. 1992.

JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Developing Business in Eastern European Networks. In: TÖRNROOS, J-A; NIEMINEN, J. (Eds.). Business Entry in **Eastern Europe. A Network and Learning Sproach with Case Studies**. Helsinki: Kikimora Publications, 1999.

JOHANSON, J; MATTSSON. L. G. Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In: Buckley P.J and Ghauri, P.N. (Eds) **The Internationalization of the Firm: A Reader**, 303-21. Academic Press, London, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-33, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, 46(2): 1–14. 2006.

JOHANSON. J.; WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firm: four Swedish cases studies **Journal of Management Studies**, 305-22, 1974.

KNIGHT, G. **Emerging paradigm for international marketing: the born global firm.** 1997. 112f. Dissertação (Doctor of philosophy) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA, 1997.

KNIGHT, G. International services marketing: Review of research, 1980-1998. **Journal of Services Marketing**, West Yorkshire, v. 13, n. 4/5, p. 347-360, 1999.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 1996.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, 35 :124-141, 2004.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. A Taxonomy of Born-global Firms. **Management International Review**, v.45, p. 15-35, 2005.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, 21 (6) :645-655, 2004.

LIMA, G. B.; NEVES, M. F.; OLIVEIRA, L. **Consórcios de exportação como alternativa às pequenas e médias empresas: um caso na cadeia têxtil.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 40., 2002, Passo Fundo. Passo Fundo, 2002.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: An evolutionary process. **International Business Review**, 6: 61-583. 1995.

MAKINO, S.; BEAMISH, P. W. Local ownership restrictions, entry mode choice, and FDI performance: Japanese overseas subsidiaries in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v.15, n.2, p.119-136, 1998.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McDOUGALL, P. P. International Versus Domestic Entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4, p.387-400, 1989.

McDOUGALL, P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B.M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, 9: 469-487. 1994.

MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n.3, p. 72-86, 2006.

MOEN, O. The born globals: a new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, 19 (2) :156-175, 2002.

MOEN, P.; SERVAIS. Born global our gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises, **Journal of International Marketing**, 10 (3), 49-72, 2002.

MOORE, G. The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. **Journal of Business Ethics**, Amsterdam, v. 53, p. 73–86, 2004.

NEL, E.; BINNS, T.; BEK, D. Fair trade and alternative food networks in the internationalization of small-scale rural entrepreneurs in South Africa. ETEMAD, H. **The process of internationalization in emerging SMEs and emerging economies**. Edward Elgar: Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA, 2013.

NEVES, M. F. et al. **O retrato da citricultura brasileira**. In: NEVES, M. F. (Coord.). 1. ed. Ribeirão Preto: Markestrat, 2010. 138 p. Disponível em: Acesso em: 18/12/2015.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future decisions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVEIRA, E.C. **A influência da rede de relacionamentos sociais na internacionalização**: o caso da Cooperativa Artisans Brasil. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P.P. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (eds.), **Entrepreneurship 2000**, 291-320, Chicago: Upstart Publishing. 1997.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL P.P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2005.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, Marcelo Farid; GALETI, Naiara Avanço; UCHIDA, Karina Keiko; GARCIA, João Berdu. **Criação de sustentabilidade via princípios de comércio justo**: o caso Artisans Brasil. A Economia em Revista, v. 17, n. 2, p. 57 – 65, dez/2009.

PRASHANTHAM, S. Toward a knowledge-base conceptualization of internationalization. **Journal or International Entrepreneurship**, v. 3, p. 37-52, 2005.

PRATA, L. **O que é o comércio justo?** Mundaréu. São Paulo, nov. 2008.

RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. The Born global concept. **Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference**. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T.K.; EVANGELISTA, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 13: 75-107. 2001.

RAYNOLDS, L. T. Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements. **Agriculture and Human Values**, Amsterdam, v. 17, p. 297–309, 2000.

RAYNOLDS, L. T. Consumer/Producer Links in Fair Trade Coffee Networks. **Sociologia Ruralis**, Amsterdam, v. 42, n. 4, p. 404-424, 2002.

RENARD, M. C. Fair trade: quality, market and conventions. **Journal of Rural Studies**, Oxford, v. 19, p. 87–96, 2003.

RENNIE, M. **Global competitiveness**: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52, 1993.

ROBERTSON, D.C.; ROSS JUNIOR, W.T. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, jul. 2007.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROPELATO ET AL. A. Como é tratado o conceito de *born global* na literatura nacional da área de Administração? **XII SEMEAD – Empreendedorismo e inovação. FEA/USP**, ago/2009. Disponível em: <http://www.ead.fez.usp.br/semead/12semead/resultado/as_resumo.asp?cod_trabalho=552> Acesso em: 06 ago 2015.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internalization research: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SCOTT, J. **Social network analysis**. 2 ed. London: Sage Publications, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência SEBRAE para o comércio justo**. Série Documentos. Brasília: SEBRAE Nacional, 2005.

SILBER, S. D. A globalização dos mercados. In: VASCONCELLOS, M. A.; LIMA, M.; SILBER, S. D. (Org.). **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- SILVA-FILHO, J.; CANTALICE, F. L. B. M.. **Fair Trade (comércio justo) como um Tópico Quente Internacional e sua Abordagem no Brasil**. Rev. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.2, p. 223-244, jun./dez. 2011.
- SILVA, J. F.; ROCHA, A.; CARNEIRO, J. The international expansion of firms from emerging markets: toward a typology of Brazilian MNEs. **Latin American Business Review**, v.10, p. 95- 115, 2009.
- SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. **Internacionalização de pequenas empresas**: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 76, p. 43-62, Jan-abr/2010.
- SHARMA, D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**. 12 (6) :39-753, 2003.
- TALLMAN, S.; LINDQUIST, K. F. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. **California Management Review**, v. 45, n.1, p. 116-135, 2002.
- TIBURCIO, B. A.; VALENTE, A. L. E. F. O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos? Estudo de caso em Território Kalunga (GO). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 45, n. 2, p. 497-519, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2004.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.
- VERDU, F. C. **Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização**: um estudo na cidade de Maringá (PR). Tese de Doutorado. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2010.
- WFTO. World Fairtrade Organization; FLO. Fairtrade Labelling Organization International. **A charter of Fairtrade principles**. Jan. 2009.
- YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**: methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- WILSON, E. J.; WOODSIDE, A.G. Supplier choice *strategies in* industrialized nations. **International Marketing Review**. v. 2, n. 4, p. 75-79, 1985.

ZAHRA, S.A.; IRELAND, R.D.; HITT, M.A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, 43: 925-950. 2000.

ZUCHELLA, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. Proceedings of the 28th EIBA **Annual Conference**. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados 1, 4 e 5

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados 2 e 3

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS ENTREVISTADOS 1, 4 E 5

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração:

Perfil do respondente

- 1) Nome:
- 2) Cargo/atividade que desempenha:
- 3) tempo de trabalho na empresa:
- 4) grau de instrução:

Perfil da empresa

- 1) Empresa:
- 2) Data de fundação da empresa:
- 3) local de fundação:
- 4) Empreendedor(es):
- 5) forma de constituição:

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTOS

- 1) Quais foram os motivos que levaram a empresa a atuar no mercado internacional?
- 2) Quanto tempo levou, desde a sua fundação, para que a Citri Agroindustrial ingressasse no mercado internacional?
- 3) Como foi feita a primeira exportação?
- 4) Como foram feitas as exportações subsequentes?
- 5) Quais são os principais países para os quais a empresa exporta?
- 6) Que fatores influenciaram a escolha dos países para os quais a empresa exporta?
- 7) Quais informações foram necessárias para que a empresa pudesse atuar nestes mercados?

8) Qual a importância do comércio justo (suco justo) para a internacionalização da empresa?

9) Quando o assunto é internacionalização, com quais pessoas sua empresa manteve ou mantém contato? Descreva cada um dos relacionamentos.

- a. com que frequência vocês mantêm contato?
- b. você obtém informações de outras fontes além de informações de seu contato?
- c. como ocorre a interação entre sua empresa e este contato?

10) Quando o assunto é internacionalização, com quais organizações (empresas e cooperativas) sua empresa manteve ou mantém contato? Descreva cada um dos relacionamentos.

- a. com que frequência vocês mantêm contato?
- b. você obtém informações de outras fontes além de informações de seu contato?
- c. como ocorre a interação entre sua empresa e este contato?

11) Quando o assunto é internacionalização, com quais Instituições (por ex. MDIC, Instituto Mercosul...) sua empresa manteve ou mantém contato? Descreva cada um dos relacionamentos.

- a. com que frequência vocês mantêm contato?
- b. você obtém informações de outras fontes além de informações de seu contato?
- c. como ocorre a interação entre sua empresa e este contato?

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS ENTREVISTADOS 2 E 3

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração:

Perfil do respondente

- 1) Nome:
- 2) Cargo/atividade que desempenha:
- 3) tempo de trabalho na empresa:
- 4) grau de instrução:

Perfil da empresa

- 1) Empresa:
- 2) Data de fundação da cooperativa:
- 3) local de fundação:
- 4) Empreendedor(es):
- 5) forma de constituição:

- 1) Como foi criada a cooperativa COACIPAR?
- 2) Quais foram os motivos que levaram a cooperativa a fazer uma parceria com a Citri Agroindustrial?
- 3) O Suco-Justo, processado pela cooperativa, é comercializado com alguma outra empresa, além da Citri Agroindustrial?
- 4) Atualmente, como é a parceria entre a COACIPAR e a Citri Agroindustrial?
- 5) Quais são os contatos que a COACIPAR possui para efetuar a exportação do Suco Justo?