



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



FRANCINI DE FREITAS FERREIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DO ARROZ BRASILEIRO

Limeira
2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



FRANCINI DE FREITAS FERREIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DO ARROZ BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani

Limeira
2015

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

F413i Ferreira, Francini de Freitas, 1990-
Internacionalização do arroz brasileiro / Francini de Freitas Ferreira. –
Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Daniel Henrique Dario Capitani.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Internacionalização. 2. Exportação. 3. Arroz - Cultivo. I. Capitani, Daniel
Henrique Dario, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Internalization

Export

Rice - Cultivation

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas

Data de entrega do trabalho definitivo: 27-11-2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à Deus, pelo dom da vida, por iluminar o meu caminho nesta jornada.

Agradeço também à todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani, que contribuiu de maneira singular no desenvolvimento deste trabalho.

À Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp e às pessoas com quem convivi nesse espaço ao longo desses anos. A experiência de um conhecimento compartilhado com amigos foi o melhor aprendizado da minha formação acadêmica.

Agradeço à todos meus amigos, em especial ao Luís Paulo e a Carolina, que foram essenciais ao longo desses anos, contribuindo pelo grande crescimento e amadurecimento, sendo fundamentais no meu desenvolvimento e me ajudaram a ser aqui hoje.

Além dessa, assim como todas as minhas conquistas, agradeço à minha família; meu pai Marconi, minha irmã Odete, meu irmão Caio, e em especial minha mãe Maria pelo apoio e incentivo.

E, por fim, à todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos a mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena, muito obrigada!

“Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer”.

Amyr Klink

FERREIRA, Francini. **Internacionalização do arroz brasileiro**. 2015. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

RESUMO

O presente trabalho pretende propor estratégias de internacionalização no setor produtivo da orizicultura brasileira, com o intuito de estimular o aumento da participação do país no comércio internacional. Para tanto, será realizado um estudo sobre os principais modelos e teorias de internacionalização, além de estudos empíricos de modelos de internacionalização já aplicados ao agronegócio. Dessa maneira, buscar-se-á traçar um paralelo entre tais teorias e o estudo empírico mencionado, a fim de apresentar resultados mais palpáveis e acertados quanto à eficácia da proposta, que será aqui apresentada. A partir dessas informações, se fará uma análise sob o âmbito das estratégias de internacionalização discutidas pela escola de Uppsala, sob a ótica da abordagem comportamental, verificando-se que as características e ideias propostas pelo modelo são condizentes ao setor produtivo do arroz, uma vez que a abordagem tomada volta-se para orientação da produção e continua sendo aplicável nos processos atuais de internacionalização, mesmo que apenas em partes, sendo este o modelo mais condizente ao setor analisado. Diferentemente das outras *commodities*, a maior parte da demanda de arroz está concentrada no mercado interno, sendo o mercado internacional de relevância reduzida na formação de preços. No entanto, nas últimas safras, já é observado um maior esforço por parte da cadeia produtiva na promoção do produto no âmbito internacional, devido, sobretudo, a saturação da demanda interna em conjunto ao crescimento no consumo observado principalmente em países asiáticos.

Palavras-Chave: Internacionalização; Exportação; Arroz, Orizicultura; Modelo Uppsala.

FERREIRA, Francini. **Internationalization of brazilian rice**. 2015. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

ABSTRACT

This work intends to propose internationalization strategies in the productive sector of the Brazilian rice production, in order to stimulate the increase of the country's participation in international trade. To this end, a study of the major models and internationalization theories will be held, as well as empirical studies of internationalization models already applied to agribusiness. In this way, it will be sought to draw a parallel between these theories and the empirical study mentioned in order to present more tangible results and agreed on the effectiveness of the proposal, which will be presented here. From this information, it will review in the context of internationalization strategies discussed by the school of Uppsala, from the perspective of behavioral approach, verifying that the characteristics and ideas proposed by the model are consistent productive rice sector, since the approach taken turns to convert production and remains applicable in the current internationalization process, even if only in part, which is the most conducive to the sector analyzed model. Unlike other commodities, most of the rice demand is concentrated in the domestic market and the international market reduced relevance in pricing. However, in recent harvests, it is observed a greater effort on the part of the production chain in product promotion at the international level, due mainly to the saturation of the domestic demand in conjunction with the growth in consumption mainly observed in Asian countries.

Keywords: Internationalization; Export; Rice, rice cultivation; Model Uppsala.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estratégias de entrada em mercados	20
Figura 2	Entrada em mercados internacionais (NÍVEL DE CONTROLE X CUSTO DE ENTRADA)	20
Figura 3	Balanço de oferta e demanda global por arroz. Em milhões de toneladas. Safras 2010/11 a 2015/16.	33
Figura 4	Relação entre produção e consumo chinês - Safras de 2010/11 a 2015/16 (previsão)	35
Figura 5	Importação de arroz China – Safras 2010/11 a 2015/16.	35
Figura 6	Relação entre estoques finais e preços internacionais	36
Figura 7	Arroz em casca principais estados produtores e Brasil, em milhões de toneladas	38
Figura 8	Exportação arroz Mercosul, em toneladas	39
Figura 9	Evolução da população e do consumo do arroz em casca no Brasil	40
Figura 10	Comparativo de preços de arroz tailandês, argentino e brasileiro	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Histórico de Entrada nos mercados Empresa Gaia	28
Quadro 2	Taxas anuais de crescimento da produção: 1970-2000 (Brasil)	32
Quadro 3	Análise da Internacionalização da Orizicultura brasileira	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEPEA	CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA
CONAB	COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FAO	FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION
FAZ/USDA	FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE/ UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IED	INVESTIMENTOS DIRETOS
MAPA	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
MDIC	MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
MERCOSUL	MERCADO COMUM DO SUL
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PLE	LIBERAÇÃO DE ESTOQUES
PMEs	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
SECEX	SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR
USDA	UNITED STATES DEPARTAMENT OF AGRICULTURE
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Internacionalização do Arroz.....	13
1.2	Objetivos.....	15
2	INTERNACIONALIZAÇÃO	17
2.1	Modelo de Uppsala.....	22
2.2	Internacionalização Aplicada ao Agronegócio.....	25
3	METODOLOGIA.....	29
4	RESULTADOS	32
4.1	Cenários Econômicos	32
4.1.1	Panorama Internacional	32
4.1.1.1	Oferta e Demanda	33
4.1.2	Preços Internacionais	36
4.2	Panorama Nacional	37
4.2.1	Oferta e Demanda	38
4.2.2	Preços Nacionais	40
5	ANÁLISE TEORIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	43
5.1	Abordagem Uppsala	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 Internacionalização do Arroz

O agronegócio é um dos setores que mais geram riqueza no Brasil, colocando o país entre as nações mais competitivas no que se refere a produção de *commodities* agroindustriais. Tendo um Produto Interno Bruto (PIB) setorial com participação de aproximadamente 22,54% do PIB Total (CEPEA/USP - 2013), 35% da população economicamente ativa é pertencente ao setor e possui um percentual de 42% na participação da exportação nacional.

A combinação de alguns fatores como o advento da globalização, a busca por competitividade, a exigência dos mercados no aumento de produtividade, investimentos em tecnologia e pesquisa, desregulamentação dos mercados, abertura comercial e estabilização da economia nos últimos anos, acabaram por resultar na expansão do setor, que cada vez mais tem desenvolvido uma determinante sustentabilidade nos negócios e se tornado viável economicamente.

Nesse ambiente do agronegócio, o arroz, por ser a segunda maior cultura de cereais do mundo, estando atrás somente da cultura de milho e ser base para alimentação de metade da população mundial, segundo a Organização Mundial de Alimentação e Agricultura (FAO), ocupa uma posição estratégica sob o ponto de vista econômico e social dentre as cadeias produtivas agroindustriais. (FAO, 2013)

É considerado um dos alimentos mais importantes na nutrição humana, pelo fato de possuir dentre outros produtos, um dos melhores balanceamentos nutricionais, fornecendo 20% da energia e 15% da proteína *per capita* necessária ao homem. Apenas na Ásia, mais de 2 bilhões de pessoas obtêm cerca de 60% das calorias diárias, o que o torna crucial para segurança alimentar. (SANTOS, 2004)

Segundo dados da Embrapa (2005) aproximadamente 150 milhões de hectares de arroz são produzidos no mundo, com produção de 590 milhões de toneladas, 75% provenientes do sistema de cultivo irrigado. (ALONÇO, et al., 2005)

Tem uma cultura bastante adaptável a diversas condições de clima e solo, o que o transforma num alimento de cunho estratégico, apresentando grande

potencial na erradicação da fome, em esfera global. Além disso, atualmente a cadeia produtiva do arroz emprega quase um bilhão de pessoas nos países em desenvolvimento.

Atualmente, este grão, é cultivado e consumido em todos os continentes, destacando-se por sua produção e área de cultivo. Da produção total mundial cerca de 90,6% (FAO 2013) é produzida e consumida na Ásia, no entanto, a produção brasileira e de países não asiáticos (FAO 2013), tem cada vez mais se tornado relevante no mercado mundial, por possuir um significativo papel e potencial estratégico em questões de ordem econômicas e sociais. (ALONÇO, et al., 2005)

No aspecto econômico o arroz pode ser considerado um dos mais importantes cultivos, por ser o alimento básico para aproximadamente 2,4 bilhões de (pessoas, sendo 70% provenientes da Ásia e segundo estimativas, essa demanda deverá aumentar, até 2050, para atender o dobro da atual população. (ALONÇO, et al., 2005)

Do mesmo modo que ocorre na Ásia, o arroz na América Latina também é uma cultura importante para economia dos países, como Brasil, Peru e Colômbia que o tem como um item básico na dieta da população, ou apresenta um papel fundamental no comércio internacional de outros, na exportação (Argentina e Guiana) e na importação (Brasil, México e Cuba). (ALONÇO, et al., 2005)

No Brasil, a produção brasileira do grão é advinda dos dois sistemas de cultivo: irrigado e de sequeiro, presente em todas as regiões do país. Está entre as dez principais do mundo, com 12 milhões de toneladas para um consumo de 12,4 milhões de toneladas base casca (CONAB 2015). De maneira, que a lavoura deste grão passou a ter importância econômica significativa, com a produção de 6,3% do valor bruto da produção agrícola nacional no ano de 2014. (ALONÇO, et al., 2005)

No sistema irrigado, a região Sul tem maior destaque sendo responsável por 60% da produção, com várzeas subtropicais nos três estados, que são responsáveis pelo suprimento de mais de 53% da demanda interna pelo cereal (ALONÇO, et al., 2005). De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) o maior produtor de arroz irrigado no país é o Rio Grande

do Sul, já a produção no sistema de sequeiro, o maior volume está concentrado nos estados de Mato Grosso e Goiás.

Nas últimas décadas graças à combinação de alguns fatores como, investimentos em tecnologia e pesquisa, desregulamentação dos mercados, abertura comercial e eficiência sistêmica, além da crescente demanda pelo produto (principalmente em países em desenvolvimento que com o aumento da população, urbanização e renda per capita e paralelamente com recursos naturais escassos, como é o caso da Ásia e Oriente Médio) acabaram por resultar na expansão do setor e no aumento da produtividade, tornando o Brasil num player global, perante as *commodities* de origem agrícola.

Em vista de tal expansão e na importância econômica que a orizicultura passou a ter, o estabelecimento uma estratégia adequada para a Internacionalização dessa *commodity* tornou-se fundamental o alinhamento de estratégias internas ao contexto internacional para o atendimento de mercados externos via exportação e o investimento direto no exterior.

A presente pesquisa possui caráter relevante, uma vez havendo poucos estudos acerca do tema, buscará estabelecer uma estratégia de internacionalização da *commodity* do arroz, que vise a eficiência no gerenciamento e aproveitamento dos recursos destinados à produção e comercialização agrícola, além de propor alternativas que visem melhorar as margens de rentabilidade e fuga da saturação do mercado nacional, de forma que esta mantenha-se competitiva frente ao mercado internacional.

1.2 Objetivos

Como foco da pesquisa pretende-se analisar a atual cadeia produtiva do arroz de maneira a propor uma estratégia de Internacionalização mais acertada para esta *commodity* que aumente sua produtividade.

De modo a contemplar este objetivo geral é preciso atender os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentação e análise da cadeia produtiva do arroz;
- b) Discutir o processo de internacionalização, utilizando modelos clássicos sobre internacionalização: Modelo de Uppsala.

- c) Confirmar se o incremento na exportação de arroz, representa de fato uma oportunidade.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Racy o conceito de internacionalização pode ser definido como:

(...) “a atuação de organizações empresariais ou não, em realidades externas (...) e ocorre basicamente por meio de duas atividades que podem, inclusive, suceder-se, constituindo um processo vertical: exportação e entrada (constituição de base física) em outros países.” (RACY, 2006, p.30)

A diferença entre essas duas atividades é a estratégia da empresa, através da tomada de decisão em gastar ou investir. Nesta ótica, o autor descreve como cada decisão se relacionará ao processo de internacionalização, e a partir de sua observação conclui que para se internacionalizar não deve-se haver intervenção governamental. (RACY, 2006)

“Uma organização econômica que decide se internacionalizar sem gastar procura explorar atividades, como acordos de licença, exportação, *franchise* ou contrato de gestão. Já a empresa que opta pelo investimento, que significa exportação de capital, procura fazê-lo pela existência de subsídios comerciais, ou projetos especiais, ou pela possibilidade de desenvolvimento de *joint ventures*.” (RACY, 2006, p.30)

Dessa maneira, segundo Cintra, o processo de internacionalização, é compreendido como um “processo de concepção de planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.”

Minervini acrescenta ainda,

(...) “as empresas se internacionalizem, isto é, se relacionem com o mundo e adquiram condições para competir nele. Costumamos dizer que a internacionalização é como uma mão, sendo a exportação somente um dos seus dedos.” (MINERVINI, 2012, p.283)

O autor ainda expõe a importância de países em desenvolvimento estarem inseridos no comércio internacional através da importação e exportação como forma de atingir padrões de qualidade que coloquem o país em condições de competitividade internacional. (MINERVINI, 2012)

Uma delas, conforme apresenta Alem e Cavalcanti (2005), se refere a possibilidade desta atenuar a vulnerabilidade externa do país, gerando impactos positivos, obtidos a partir do aumento da renda recebida do exterior, melhorando a performance exportadora da empresa, conforme tratam os autores.

“Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para os seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. O investimento no exterior também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem via os efeitos de transbordamento para frente e para trás. Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo. Em particular, uma série de países em desenvolvimento conseguiu melhorar sua *performance* exportadora em função das atividades orientadas para a exportação das multinacionais nacionais e das firmas locais ligadas a elas.”
(ALEM; CALAVALCANTI, 2005)

Existem várias razões sugeridas na literatura para que a decisão de internacionalização ocorra. Uma delas faz referência à procura de novos mercados, sobretudo quando existe uma saturação do mercado doméstico, ou no caso deste estar em vias de saturação ou mesmo a atratividade dos mercados estrangeiros vis-à-vis o mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE 1977¹; DUNNING², 1980 apud Carneiro, 2007, p. 07).

Outras razões também são mencionadas com frequência, como oportunidades para explorar certas vantagens de uma determinada empresa, seja

¹ JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

² DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (ed.) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan, 1977.

na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades ou na redução de custos. (DUNNING, 1980; PORTER³, 1980 APUD CARNEIRO, 2007, p. 07).

Nesse sentido pode-se dizer que para as empresas se expandirem é necessário ter conhecimento de onde e como se quer investir. A expansão dos negócios no mercado internacional, é uma oportunidade para a conquista de novos clientes, cabe ao administrador minimizar os impactos negativos dessa expansão, antes da decisão de internacionalizar, deve ser feita uma análise de ameaças e oportunidades, a empresa deve conhecer o mercado e o cliente alvo (PORTER, 2004).

Minervini menciona os principais motivos que levam a decisão pela exportação, são eles:

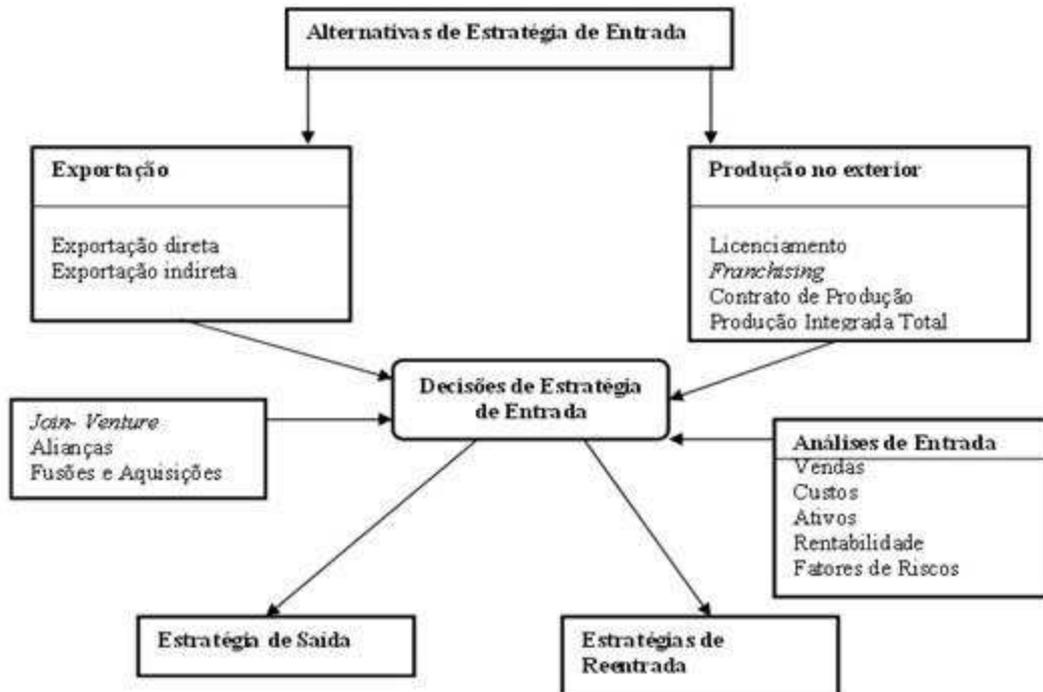
“Por uma estratégia de desenvolvimento da empresa; Para utilizar melhor as instalações, melhorar a produtividade e otimizar os custos de produção; Para superar possíveis dificuldades de venda no mercado interno; Pela possibilidade de obter preços mais competitivos em outros mercados; Para prolongar o ciclo de vida do produto; Para minimizar os riscos, que deixam de se concentrar apenas em um mercado de atuação da empresa; Para diversificar os mercados, com conseqüente redução da dependência do mercado interno; Para aperfeiçoar os recursos humanos, pois normalmente há mais treinamento; Para um maior desenvolvimento tecnológico e aumento da rentabilidade; Para melhorar a qualidade do produto, pois a empresa poderá ser forçada a adaptar a qualidade às exigências do mercado externo; Para uma possível diminuição da carga tributária, por meio da utilização de incentivos fiscais.” (MINERVINI, 2012, p. 04)

Quando a decisão para internacionalizar-se é tomada por determinada empresa ou setor, devem ser consideradas também os meios para a entrada nos mercados internacionais. Para isso é necessário definir a melhor estratégia para ingressar nestes mercados. Dentre as opções temos: Exportação direta e indireta, Consórcio, *Merger and Acquisition*, Licenciamento, *Franchising*, *Joint Venture*, e Investimento direto.

A esquematização das Estratégias ou Modos de entrada em mercados Internacionais bem como a avaliação pelo nível de controle e custo de entrada podem ser observadas nas Figuras 1 e 2, respectivamente.

³ PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

Figura 1 - Estratégias de entrada em mercados



Fonte: Extraído de Jeannet, Hennessey apud Hemais, 2004

Figura 2 - Entrada em mercados internacionais (NÍVEL DE CONTROLE X CUSTO DE ENTRADA)



Fonte: Extraído de Anderson e Gatignon 1986; Anderson e Coughlan 1987; Berman 1996, apud Lima, Neves e Oliveira, 2002.

Por ser a exportação o modo de entrada objeto desta pesquisa, daremos enfoque nesta, para evitar delongas demasiadas e desnecessárias.

A exportação representa a alternativa mais tradicional de internacionalização para empresas iniciantes nos mercados internacionais, e normalmente a mais usual em empresas desta natureza, isso se deve ao fato de que

suas operações produzem um grau reduzido de risco e pouco comprometimento por parte da empresa. (AMATUCCI, 2009)

“A maior vantagem da exportação é possibilitar o confronto de outras realidades, outros concorrentes, outras exigências. É uma forma de ganhar conhecimento de mercado. Tudo isso coloca a empresa em uma posição de maior competitividade perante seus concorrentes.” (MINERVINI, 2012, p. 06)

Todavia, antes de ser iniciado o processo de internacionalização é fundamental que haja uma avaliação da capacidade exportadora da empresa/setor, e não apenas uma avaliação da capacidade produtiva. (MINERVINI, 2012)

“Capacidade exportadora é a aptidão que tem a empresa de adequar-se às variáveis do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, tanto na área de recursos humanos quanto na área de projetos, produtividade, comunicação e gestão.” (MINERVINI, 2012, p. 05)

Segundo Hemais (2009), a escolha dos mercados para exportação, geralmente ocorre:

- I. Pela proximidade;
- II. Mercados propensos ao crescimento;
- III. Com cultura similar àquela do mercado em que já atuam;
- IV. Concorrência menos agressiva;
- V. Em mercados grandes (como EUA, China, Índia, etc.)

Minervini (2012, p. 07) afirma que a decisão de quando deve-se exportar deve ocorrer “ Quando a empresa tiver capacidade competitiva no mercado internacional e estiver preparada para enfrentar as variáveis desse mercado, o que requer planejamento e profissionalismo. ”

Em suma, a Exportação pode ser dividida em dois tipos de operações: Exportação direta e Exportação indireta.

A exportação direta é o modelo mais utilizados pelas grandes e médias empresas. Ocorre quando há operações realizadas através de um intermediário localizado fora do país de origem (distribuidores, agente do fabricante, representante comissionado, filial de vendas, exportação realizada diretamente ao consumidor final). (AMATUCCI, 2009)

Possui complexidade de operação média, já que se trata de uma evolução natural da empresa de acordo com o aumento do capital intelectual, tendo um risco médio, considerando que a empresa deve ter um quadro de colaboradores em diferentes áreas, desde o comercial até o jurídico. (AMANTUCI, 2009)

A vantagem competitiva ligada a este tipo de operação se refere ao fato possibilitar ao exportador um maior controle sobre os canais de distribuição utilizados e, por conseguinte controle também sobre o mercado em que o produto/serviço está sendo exportado. (AMANTUCCI, 2009)

Já nas exportações indiretas o intermediário se localiza na mesma localidade do exportador, podem ser *Trading Companies*⁴, *Brokers*⁵ ou a Comercial Importadora ou Exportadora. Neste modelo não há necessidade da empresa exportadora possuir estrutura de conhecimento, gerenciamento e controle das normas e trâmite do comércio internacional, uma vez que são de reponsabilidade dos intermediários, que detém o conhecimento do mercado e operações e, portanto, a necessidade de acompanhamento. Neste caso, para a empresa exportadora o grau de complexidade de operações e de risco é baixo e proporcional a diminuição de rentabilidade de operação. (AMATUCCI, 2009)

2.1. Modelo de Uppsala

Foi desenvolvida por pesquisadores suecos da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente aperfeiçoado por Johanson e Vahlne, 1977 e 1990, a partir de dois estudos de casos. Deixando a

⁴ Trading Companies - são empresas comerciais que atuam como intermediárias entre empresas fabricantes e compradoras, numa operação de exportação ou de importação.

⁵ Brokers - designa uma pessoa física ou jurídica ou, ainda, um grupo de pessoas que atua como intermediário nas transações entre um comprador e um vendedor, recebendo uma comissão quando o negócio é concluído.

abordagem dos negócios internacionais de ser exclusivamente econômica para ter uma perspectiva comportamental. Neste modelo (AMANTUCCI, 2009)

Neste modelo são descritos os mecanismos básicos sobre as etapas de um processo de internacionalização, sendo baseado num processo gradual resultante da interação entre aprendizagem e comprometimento de recursos, assim o comprometimento com o mercado externo aumenta conforme se obtém experiência e aprendizado neste novo mercado. A evolução ocorre através de etapas e estágios, do qual inicialmente os mercados alvos são os mais próximos fisicamente, passando a ter uma participação internacional maior, conforme avança tais etapas.

Posteriormente, Johanson e Vahlne acrescentam que o processo de internacionalização baseia-se em vários fatores, como conhecimento e comprometimento com o mercado. (ALEM; CAVALCANTI, 2005)

Foi fundamentada com proposições fundamentais de cunho comportamental, conforme elenca Johanson e Wiedersheim-Paul, a partir de quatro estágios: 1) sem atividades regulares de exportação; 2) exportação por meio de representantes independentes; 3) subsidiária de venda no exterior; 4) produção internacional. Além disso, os autores reconhecem que cada empresa poderá apresentar particularidades, assim nem todas passarão por todos os estágios, ainda considera que a decisão poderá ser influenciada pela quantidade de recursos financeiros bem como da atratividade do mercado-alvo. (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Primeiro, através da “cadeia de estabelecimento” a empresa se internacionalizará em quatro estágios com desenvolvimento gradual: Atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritórios de vendas e eventualmente em alguns casos iniciará a produção local em país estrangeiro. (JOHANSON E WIEDERSHEIM PAUL 1975 APUD REZENDE; CAMPOS 2010)

Ao analisar o modelo de Uppsala descrito pelos autores, Hemais descreve-o

“O modelo está baseado em observações empíricas que mostravam que as firmas suecas frequentemente desenvolviam operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos de produção no

exterior em momentos específicos no tempo. Tipicamente as firmas começavam exportando através de um agente, posteriormente estabeleciam uma subsidiária de vendas, e eventualmente, em alguns casos começavam a produzir no país estrangeiro. É interessante notar que, inclusive, a decisão de produzir no exterior era geralmente incremental, de modo que as novas unidades de produção iniciavam com as atividades de fabricação menos complexas e, sucessivamente, iam adicionando outras de maior complexidade.” (JOHANSON E VAHLNE⁶ APUD HEMAIS, 2009, p. 28)

A segunda proposição, que os autores mencionam, é a existência de uma relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a “distância psíquica⁷” entre o país de origem e o país hospedeiro. (AMATUCCI, 2009)

Desse modo, em vista da distância psíquica temos que,

“Exemplos são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Dentro deste pressuposto, as firmas escolheriam inicialmente aqueles mercados no exterior com menor distancia psíquica com a relação à firma matriz.” (HEMAIS, 2009, p. 28)

A iniciativa para entrar no mercado estrangeiro ocorre quando é percebida pela empresa/setor a limitação existente no mercado doméstico quanto à possibilidade de expansão. (AMANTUCCI, 2009)

Para a escolha do destino da internacionalização será considerado o tamanho do mercado potencial em relação ao mercado doméstico, observando-se a menor diferença cultural entre estes. Posteriormente o processo de internacionalização ocorrerá em estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos, com a exploração dos mercados domésticos, seguido da exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro. (AMANTUCCI, 2009)

⁶ JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.8, p.23-32, Spring/Summer 1977.

⁷ Distância psíquica – Soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagens, de cultura, de desenvolvimento industrial, etc.).

A internacionalização é vista como um processo de aprendizagem, no qual os recursos são investidos de maneira gradual e os conhecimentos sobre determinado mercado internacional ocorrem de forma incremental. Dessa forma, tal abordagem diminuiriam riscos e incertezas, tomando pressuposto a ideia de que o desenvolvimento em determinado mercado, somente aconteceria em paralelo ao conhecimento adquirido sobre este negócio e mercado. (AMATUCCI, 2009)

2.2 Internacionalização aplicada ao agronegócio

Durante muito tempo (desde o período colonial até meados de 1930) a economia brasileira baseou-se exclusivamente na exportação de produtos agrícolas (açúcar, algodão, borracha, café, etc.). (RACY, 2006)

Por estar fortemente vinculada à exportação, esta economia foi a grande responsável pela geração de renda neste período, sendo influenciada pelas condições do mercado internacional de produtos agrícolas. (LEITE E PEDROZA, 2006, p. 54)

Leite e Pedroza definem a economia agroexportadora.

“A economia agroexportadora também tem como característica a necessidade de importar os bens de consumo durável, não-durável e de capital para atender à demanda interna. Um dos principais problemas dessa economia, cuja principal atividade baseia-se na exportação de produtos primários, é sua vulnerabilidade às crises internacionais.” (LEITE E PEDROZA, 2006, p.54)

Nesse sentido, a demanda internacional é a principal responsável pela mensuração do desempenho da dinâmica do mercado interno, na qual, as variações dos preços das *commodities* no mercado externo determinam a evolução da economia interna. (RACY, 2006)

Sabe-se que o grande problema de uma economia baseada em um único produto agrícola, que sustenta as importações de outros bens necessários à economia interna, é o que se denomina, em economia internacional, deterioração em termos de troca. (RACY, 2006)

Termos de troca é a expressão pela qual se designa a relação entre os preços das exportações e das importações da economia decorrida do descompasso entre a tendência de crescimento da demanda mundial por bens manufaturados, comparativamente a uma tendência inferior da demanda de bens primários, ou seja, o preço das exportações de produtos primários tende a cair em relação aos preços das importações de produtos manufaturados. (RACY, 2006)

Esse processo de troca levaria uma economia agroexportadora a uma vantagem em relação à economia produtora de bens de manufaturados, o que determinaria uma taxa de crescimento menor dessa economia agrícola em relação à economia industrializada. (RACY, 2006)

No entanto, a ocorrência de elevação dos preços dos produtos agrícolas no mercado internacional geralmente provoca impactos positivos sobre as economias agroexportadoras e aumenta o investimento no setor, e conseqüentemente o nível de emprego. (RACY, 2006)

Através de estudos empíricos analisados em alguns agronegócios como o estudo de caso feito na Sadia, é possível observar as formas que a internacionalização ocorre.

Nesse estudo foi possível notar que as exportações na empresa iniciaram-se por acaso em 1967 para atender pequenas demandas de clientes externos. A princípio seu crescimento era lento e gradual, o que atualmente não ocorre mais. Posteriormente, foram criadas as joint ventures Sky Dragon, China, a Concórdia Foods Ltd, Sun Valley, na Inglaterra e a BRF International Foods, entre Sadia e Perdígão para mercados emergentes. (DALLA COSTA, 2007)

No entanto por meio de joint ventures, criação de escritórios comerciais da empresa no exterior que não tinha uma participação tão ativa no mercado externo passou a profissionalizar o processo. Para aprofundar tal processo de internacionalização, a partir de 2006, parte de sua produção passou a ser fabricada fora do mercado doméstico a fim de aproximar mais do cliente internacional. De acordo com os autores, atualmente cerca de 50% de seu faturamento é baseado no mercado internacional. (DALLA COSTA, 2007)

A partir dos pontos levantados os autores concluem que a experiência de internacionalização ocorrida na Sadia coincide as teorias teóricas desenvolvidas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), na qual o processo de internacionalização seria gradual e resultado de uma série de decisões incrementais. (DALLA COSTA, 2007)

Um segundo estudo analisado, foi a criação e o desenvolvimento no mercado internacional de uma empresa produtora e exportadora brasileira, a Gaia, atuante no setor de agronegócio, produtora e exportadora de mamão papaya e formosa, além de exportador de gengibre, inhame e cará.

A busca de dados secundários que permitissem a identificação de países importadores do mamão papaya, sobretudo, no que se refere a produção brasileira, foi o ponto de partida para o início das atividades da empresa. Com esta pesquisa chegou-se em quatro países: Alemanha, França, Portugal e Inglaterra, que deveriam tomar-se como foco.

As operações da Gaia iniciaram-se em 1993, com a proposta de que o objetivo central fosse a diferenciação dos produtos, sendo estes direcionados ao mercado europeu. A busca por novos mercados foi ocorrendo de maneira gradual no decorrer dos anos, conforme está representado no Quadro 1.

Quadro 1- Histórico de Entrada nos Mercados Empresa Gaia

Ano	País
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Alemanha • França • Holanda • Inglaterra • Portugal
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Argentina
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Espanha
1998	<ul style="list-style-type: none"> • EUA
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Bélgica • Suíça
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Itália
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamarca

Fonte: Extraído de Pacheco, 2007.

Apesar de ter sido feita uma análise mercadológica prévia, o aprendizado ocorreu também de forma gradual, por tentativa e erros, já que existia

uma inexperiência por parte desta, tanto no que se refere ao manuseio, comercialização e desconhecimento de especificações de cada mercado devido a distancia psíquicas existentes, conforme é mencionado na literatura por Johanson e Vahlne no modelo de Uppsala.

A partir deste, constata-se que no período 1997 e 2003 houve um aumento progressivo no volume das exportações da fruta. A partir, do ano de 2004 começou a ocorrer uma desaceleração nas exportações devido a valorização do real (produto menos competitivo frente aos preços praticados por outros mercados no mercado externo), e início incremental na participação nos mercados domésticos, que contribuiu neste período com retorno superiores. Nota-se que neste caso a empresa fez o caminho contrário ao que usualmente é observado na maioria das empresas, que primeiramente visam estabelecer-se no mercado interno para depois expandir-se no mercado internacional.

Após isso, outra preocupação foi quanto a diversificação da linha de produtos exportados, como solução para redução de riscos e incertezas associadas ao agronegócio, uma vez que no período entre os meses de junho a agosto a safra do produto caía. Optou-se então pela produção de gengibre, que tem alta safra no período em que há uma queda na safra de mamão. Além disso, em função de percepção de oportunidades no mercado externo a empresa passou a exportar também, mamão formosa, inhame, cará e o abacaxi.

O próximo passo foi a parceria desenvolvida entre a Gaia e uma empresa inglesa, através de uma *joint-venture*, pretendendo ampliar a oferta de produtos com maior valor agregado, como *fresh cut fruits*⁸ e *frozen cut fruits*⁹.

⁸ **Fresh cut fruits** - frutas frescas em embalagens especiais, cortadas e estruturadas em pedaços, para serem servidas isoladamente ou em misturas.

⁹ **Frozen cut fruits ou IQF** - frutas congeladas e néctar (polpa de frutas).

3 METODOLOGIA

Leonidou e Katasikeas (1996) sugerem em sua publicação que estudos sobre internacionalização seriam facilitados se fossem elaborados a partir de plataformas oferecidas por outros estudos. Paralelamente, a grande diversidade de estudos sobre internacionalização, a grande variedade de literatura e modelos existentes, associado com a escassa literatura da orizicultura, sobretudo acerca do tema de internacionalização tornam a pesquisa bastante relevante, a medida que será desenvolvido um estudo ainda pouco debatido.

Para essa finalidade, foi feita a sistematização do material consultado; sua leitura aprofundada e minuciosa; realização de fichamentos das obras; definição, ao longo das leituras, de eixos específicos de análise a serem abordados; e, finalmente, a análise do conteúdo.

O estudo realizado é de natureza exploratória, pois busca uma maior compreensão acerca do tema, para posteriormente propor soluções que visem resolver as situações problematizadas, que são o objetivo da pesquisa.

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (MATTAR, 2014, p.80)

Conforme descreve Mattar (2014, p.80), este tipo de pesquisa tem caráter relevante e particularmente útil.

“Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados. Nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e/ou hipóteses específicas (uma hipótese é uma informação que especifica como duas variáveis devem estar relacionadas). Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para o mesmo fato em marketing

poderá haver inúmeras explicações alternativas, e a sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.”
(MATTAR, 2014, p. 80)

Além desta motivação, Mattar (2014, p. 81) acrescenta que a pesquisa exploratória vem sendo utilizada com diferentes propósitos, tais como:

- a) Familiarizar-se e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- b) Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- c) Acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;
- d) Ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- e) Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- f) Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- g) Clarificar conceitos;
- h) Ajudar no delineamento do projeto final de pesquisa;
- i) Verificar se as pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos; e
- j) Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Optou-se por adotar como estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica, do qual foi elaborada a partir de materiais diversos, priorizando teorias e modelos que melhor fundamentassem e se adequassem ao contexto do trabalho, incluindo artigos acadêmicos publicados em periódicos científicos especializados, livros dissertações de mestrado, teses de doutorado, documentos oficiais além de páginas da internet mantidas por órgãos Nacionais e Internacionais sobre o cultivo agrícola, observando o exposto por Gil (2008, p.44): “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O autor ainda cita a vantagem na utilização deste tipo de pesquisa

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.” (GIL, 2008, p.44)

Foram utilizados dados secundários no levantamento das informações necessárias para a análise do cenário. Tais fontes são definidas por Collis e Hussey (2005, p. 154), são elas: os dados originais, conhecidos também como dados primários por serem coletados na fonte, e os dados secundários, que são dados já existentes como obtidos em livros, documentos, estatísticas, dentre outros.

Em relação ao objetivo da pesquisa, trata-se de um estudo descritivo (Vergara, 2003), que tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno.

4 RESULTADOS

4.1 CENÁRIOS ECONÔMICOS

4.1.1 PANORAMA INTERNACIONAL

O processo de internacionalização do agronegócio brasileiro teve origem na década de 1970, quando o governo definiu um modelo agrícola para o Brasil centrado em culturas de exportação, como a soja, a laranja e a cana-de-açúcar. Essas culturas passaram então a ser privilegiadas em detrimento de outras, cuja a produção estava voltada para o mercado interno, como é o caso do objeto de estudo, o arroz (Silva, 2007). Conforme observa-se no quadro 1, no período entre 1970 e 2000, a taxa anual de crescimento das produções típicas de exportação apresentou números bem mais significativos, quando comparados a taxa de crescimento das culturas, originalmente destinadas ao mercado interno.

Quadro 2 - Taxas anuais de crescimento da produção: 1970-2000 (Brasil)

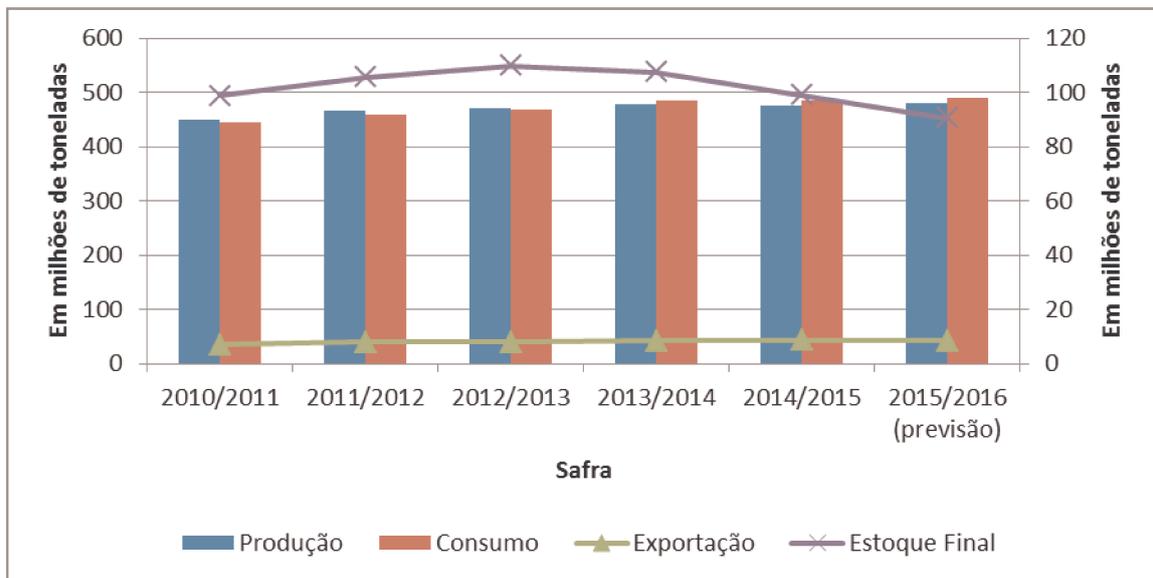
	Produto	70-80	80-90	90-2000		Produto	70-80	80-90	90-2000
Mercado Interno	Arroz	2,61	- 0,26	1,78	Mercado Externo	Cacau	4,94	0,04	-5,27
	Batata	2,04	1,43	1,58		Café	3,47	3,35	2,49
	Feijão	-1,1	3,09	1,18		Cana de Açúcar	6,43	5,24	2,51
	Mandioca	-2,25	0,40	0,69		Fumo	5,19	0,19	3,83
	Milho	3,66	1,40	3,49		Laranja	13,39	5,14	1,35
					Soja	25,95	- 0,13	9,14	

Fonte: Fossati, Bacha apud Silva (2007)

Tal comportamento também é notado em muitos países em desenvolvimento, por ser uma produção de grande importância na segurança alimentar, recebendo, desta forma, grande atenção dos governos, sendo comum a intervenção destes por meio de políticas específicas para incentivo da produção doméstica, além de criação de subsídios e barreiras tarifárias e não-tarifárias, para manutenção de preços. O baixo fluxo do comércio internacional é reflexo destas políticas, com exportações a 8% de toda a produção global. (CONAB, 2015)

De acordo com o gráfico 1, o consumo e produção mundial vêm apresentando uma tendência crescente. As exportações também apresentam aumento no período, apesar de ocorrer de maneira mais sensível. Já os estoques finais teve um crescimento entre o período das safras 2010/11 e 2012/13, sofrendo redução nas safras subsequentes.

Figura 3 - Balanço de oferta e demanda global por arroz. Em milhões de toneladas. Safras 2010/11 a 2015/16.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados CONAB, 2015.

Mediante ao exposto, unido a atual conjuntura de saturação do mercado interno e a projeção no aumento do consumo nos países asiáticos, assuntos que serão tratados a seguir, será analisado o potencial de oportunidade de crescimento da exportação do produto brasileiro.

4.1.1.1 OFERTA E DEMANDA

De acordo com dados divulgados pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (FAS/USDA, 2015), em seu relatório *World Markets and Trade*, comparando com a safra projetada com a safra passada, haverá um aumento de 0,54% na área destinada a orizicultura no mundo, totalizando a área plantada em 161,01 milhões de hectares, o que acarretará num incremento de 0,53% na produção mundial deste grão, com produtividade média de 4.387 kg/ha. A prospecção da produção mundial de arroz para a safra de 2015/16 deverá ser de 706,38 milhões de toneladas (base casca) ou de 480,34 milhões de toneladas de (arroz beneficiado).

Sendo o consumo projetado em 488,78 milhões de toneladas de arroz beneficiado (aumento de 0,84% comparado a safra anterior), enquanto para

exportações será na ordem de 41,21 milhões de toneladas (retração de 1,81%, comparado a safra anterior).

Tendo em vista que o nível de produção e o consumo crescerão respectivamente 4,06 milhões de toneladas e 4,09 milhões de toneladas, teremos um déficit de 8,44 milhões de toneladas, reduzindo-se o estoque final de passagem em -8,53% em relação ao período anterior, com acréscimo de 3,72% entre os anos 2006/07 e 2007/08. O volume do estoque final global tem se estabilizado ao redor de 77 milhões de toneladas, nas últimas quatro safras. Assim, a relação estoque/consumo deverá corresponder a 18,52% do consumo previsto, inferior ao valor de 20,42%, observado na safra 2012/13.

Segundo a CONAB (2015), há duas causas mais relevantes para a expressiva relação estoque/consumo da última safra. A primeira diz respeito a política intervencionista tomada pelo governo tailandês nos últimos anos.

“Esta política baseia-se na formação de estoque de passagem, objetivando a elevação do preço do arroz tailandês no mercado internacional. Logo, o resultado dessas compras governamentais, no maior exportador mundial dos anos 2000, reverberou negativamente na oferta e no volume transacionado no comércio internacional do arroz.” (CONAB, 2015, p. 19)

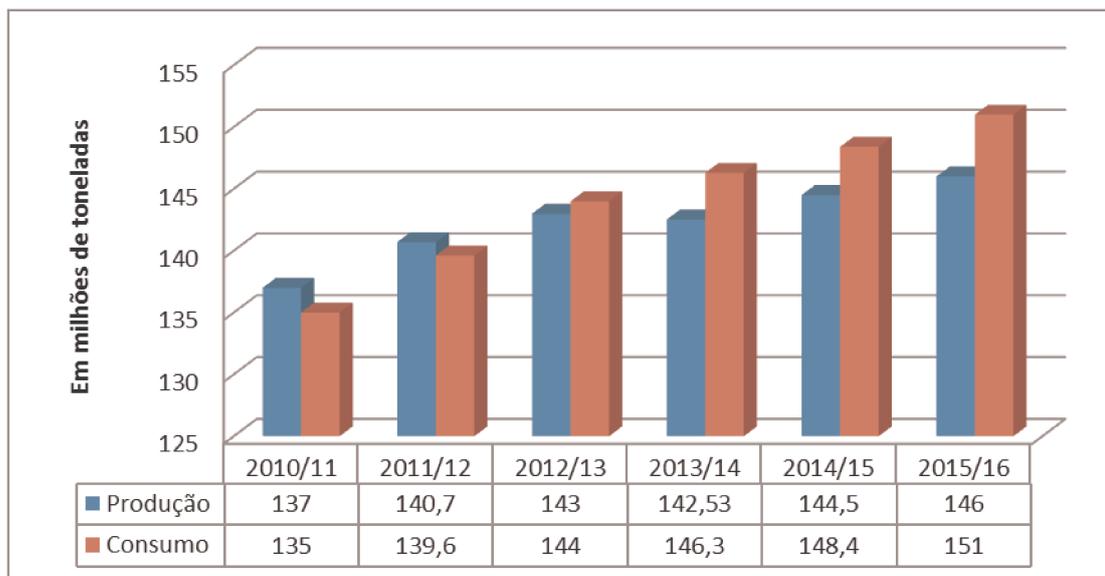
Já o segundo efeito relevante foi o crescimento da Índia no comércio internacional, tornando esta o maior exportador mundial do produto nas safras 2011/12 (10,4 milhões de toneladas), 2012/13 (10,87 milhões de toneladas), 2013/14 (10,15 milhões de toneladas) e 2014/15 (10,20 milhões de toneladas).

Para a atual safra (2015/16), o USDA ainda afirma que a Tailândia retomará a posição de maior exportador mundial do grão, com um volume transacionado de 10,2 milhões de toneladas, que será consequência de alterações em seu governo e subsequente alteração da política orizícola empregada.

Apesar de a China ser o maior produtor mundial do arroz, sua produção é destinada quase em sua totalidade ao mercado interno, portanto, não tem uma participação efetiva no comércio internacional. A exportação é utilizada apenas como ferramentas para ajustar a demanda e a oferta do produto.

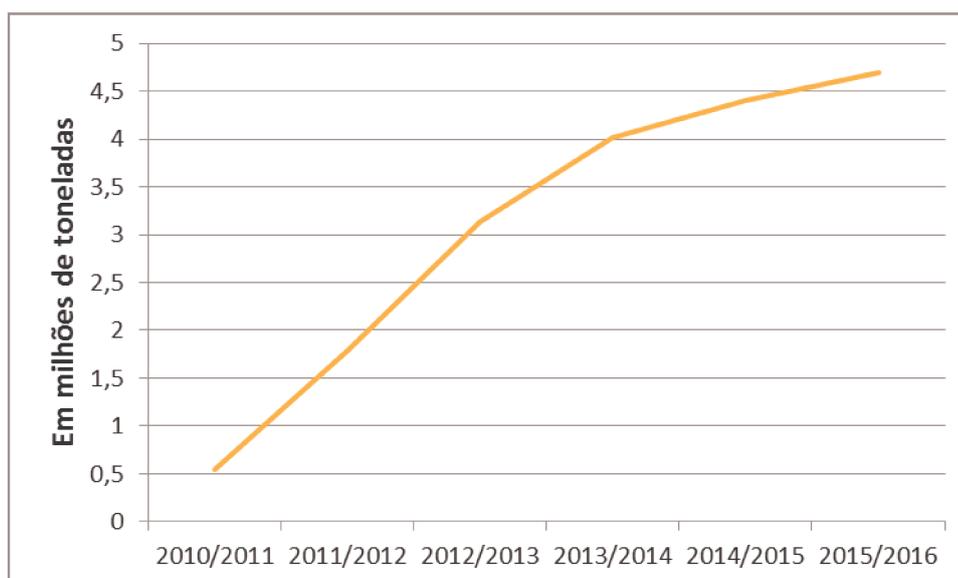
Analisando os dados fornecidos na tabela 3 podemos observar que o consumo chinês supera a produção interna do produto, tornando cada vez mais necessária a importação do grão, tais tendências são apresentadas nos gráficos 2 e 3, respectivamente.

Figura 4 - Relação entre produção e consumo chinês - Safras de 2010/11 a 2015/16 (previsão)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados CONAB, 2015.

Figura 5 – Importação de arroz China – Safras de 2010/11 a 2015/16 (previsão)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados CONAB, 2015.

Como segundo produtor e exportador mundial do grão, o mercado indiano de arroz possui grande relevância no comércio internacional. Entretanto, a participação indiana no comércio internacional tornou-se favorável somente após a retirada do veto de exportação, que restringia a exportação de algumas variedades do produto.

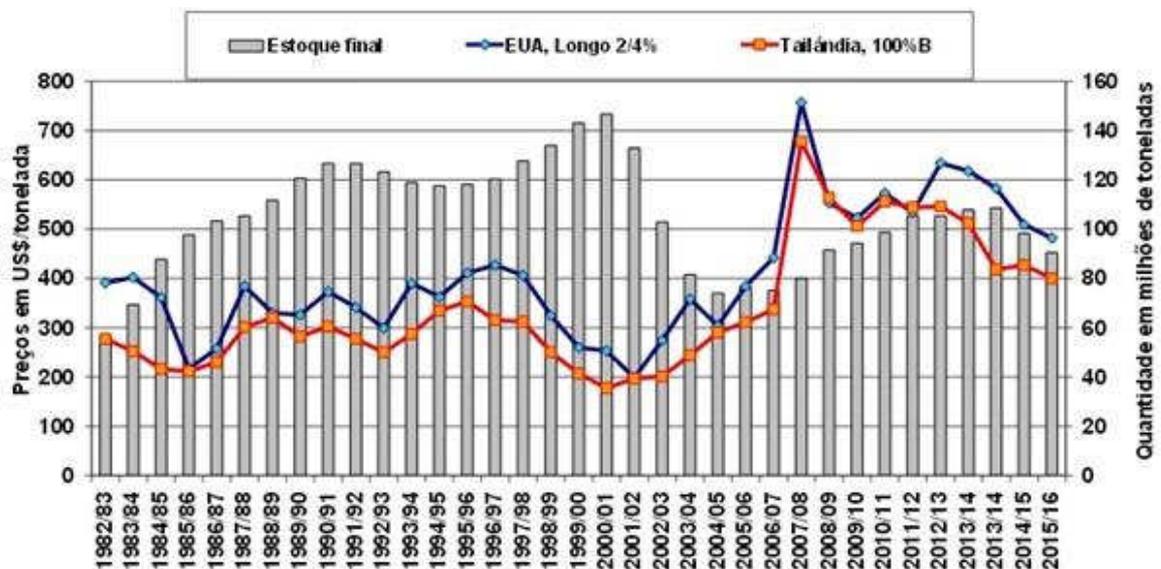
A política adotada pelo governo indiano teve como objetivo, garantir a segurança alimentar no país, decorrente preocupação com a crise dos preços dos alimentos e expectativas quanto a uma possível escassez de alimentos, ocorridas no final de 2007 e início de 2008.

Considerando as flutuações ocorridas nas últimas safras, é observada uma tendência à redução de volumes estocados em milhões de toneladas (dados CONAB). E tal tendência deverá ser mantida na próxima safra (volume estocado esperado de 4 milhões de toneladas). Isso ocorrerá devido a expansão na produção na safra 2015/16 com 1,5 milhões de toneladas e no consumo de 0,15 milhões de toneladas

4.1.2 Preços internacionais

No gráfico 4 é apresentada a correlação entre os estoques de passagem mundiais, a produção e os preços nas duas principais praças de formação de comércio externo do arroz

Figura 6 - Relação entre estoques finais e preços internacionais



Fonte: Extraído de USDA/FAZ apud CONAB, 2015.

Notamos que quando há alta dos estoques e da produção similar em relação a safra anterior há também uma tendência de decréscimos nos preços.

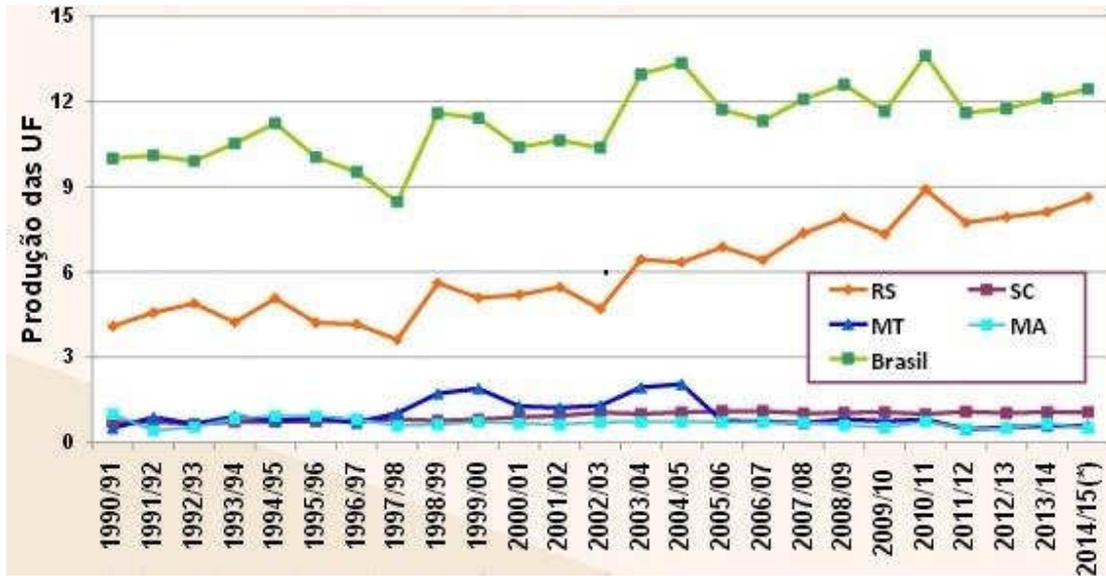
Muitos fatores podem influenciar na formação de preços dentro de mercados internos e externos, sobretudo, nas cadeias produtivas. Alguns acontecimentos ocorridos nas últimas safras são exemplo disso, como as expectativas pessimistas, no qual existiam suspeitas da falta desse grão no ano de 2008. Como já mencionado, alguns países frente a tal incerteza tomaram medidas preventivas, restringindo exportações ou antecipando compras externas. Outro fator relevante na formação do preço é a forte concorrência no mercado asiático.

Atualmente, nos principais mercados, os preços encontram-se comprimidos, estando o arroz tailandês cotado em US\$ 400/tonelada e o norte-americano em US\$ 482/tonelada. Este resultado é um dos reflexos da política intervencionista adotada pelo governo da Tailândia, tendo em vista que o objetivo deste era valorizar o arroz a cotação de US\$ 800/tonelada. Já no mercado argentino, apesar do preço atual do arroz estar mais elevado em relação aos demais mercados (US\$ 555/tonelada), teve uma redução de 12,8% em sua cotação, se comparado ao mesmo período na última safra.

4.2 PANORAMA NACIONAL

Analisando a produção no mercado brasileiro (Gráfico 5), nota-se que houve uma expansão considerável no desenvolvimento da orizicultura brasileira nos últimos anos. No período entre as safras de 1990/91 a 2014/15, observamos um aumento de 24,36% na produção, com destaque, sobretudo para o estado do Rio Grande do Sul, na qual a produção cresceu em 111,21%, neste mesmo período, sendo atualmente responsável por cerca de 66,6% da produção total nacional.

Figura 7 - Arroz em casca principais estados produtores e Brasil, em milhões de toneladas

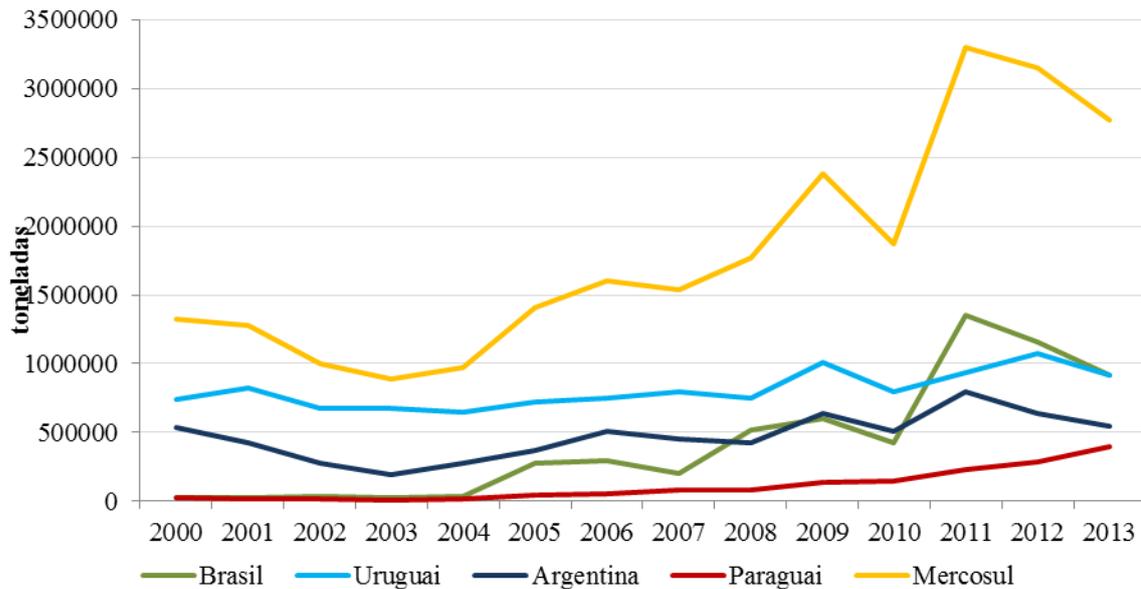


Fonte: Extraído de Levantamento de Safras CONAB, 2015.

4.2.1 OFERTA E DEMANDA

Acerca da balança comercial do arroz, analisada a partir de dados disponibilizados pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secex/MDIC), divulgado em agosto de 2015, é possível observar uma redução do fluxo de produtos adquiridos pelo Brasil no mercado externo, em comparação com o ano de 2014, no qual foram importadas 60,1 mil toneladas com 1,3 mil provenientes de outros países não pertencentes ao Mercosul, enquanto em 2015 a importação foi de 35,1 mil toneladas do grão, do qual apenas 1,1 mil toneladas oriundas de mercados não pertencentes ao Mercosul. No que se refere às exportações, houve uma significativa expansão nos últimos anos, conforme observamos no gráfico 6. Essa tendência a expansão permanece nos anos seguintes, passando de 79,6 mil toneladas (2014) para 117,3 mil toneladas (2015).

Figura 8 – Exportação arroz Mercosul, em toneladas



Fonte: Extraído de CAPITANI, D.H.D.; MIRANDA, S.H.G. Dinâmica no mercado de arroz do Mercosul: análise da causalidade de preços e integração com o mercado internacional. 2015, 20 p. No prelo.

A partir das informações apresentadas sobre o fluxo comercial internacional brasileiro, verificou-se a obtenção de um superávit de 381,2 mil toneladas, com o montante em importação do grão de 807,2 mil toneladas e 1.188,4 mil toneladas na exportação. Segundo estimativas do próprio MDIC a tendência à expansão para o período comercial de 2015/16 no fluxo comercial deverá ser mantida. Observando tais estimativas em conjunto com a desvalorização do Real e significativa oferta interna do produto, a previsão é que a balança comercial do arroz se encerre com um superávit de 600 mil toneladas, com exportações estimadas em 1250 mil toneladas e as importações em 650 mil toneladas.

Devido a expansão da produtividade, observada, sobretudo, em decorrência da alta tecnologia empregada no agronegócio, a expectativa para a produção é de 2,7% superior em relação a safra anterior, alcançando 12.448,6 mil toneladas. No entanto, para a safra de 2015/16, a projeção da produção será de aproximadamente 2,9% inferior à última mencionada, atingindo 12.089,4 mil toneladas, isso deverá ocorrer, sobretudo, aos preços dos custos de produção, o que provocará uma possível redução de tecnologia empregada.

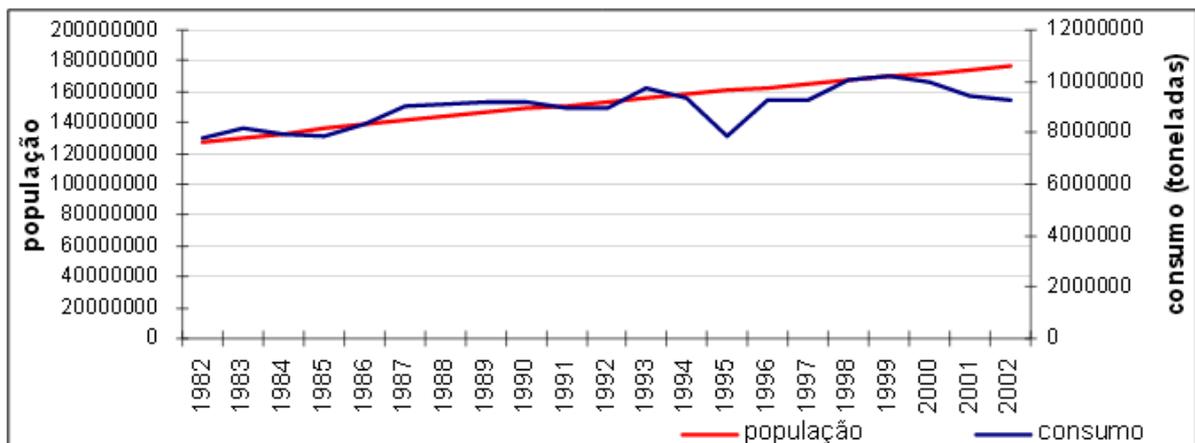
O estoque de passagem do grão referente a safra de 2012/13 teve seu volume consolidado em fevereiro de 2015, fechando 868,21 mil toneladas –

estoques privados de 721,5 mil toneladas; estoque em poder do Governo Federal de 146,7 mil toneladas

Neste cenário, o consumo tanto da safra 2013/14 quanto da safra 2014/15 é estimado em cerca de 12 milhões de toneladas, este em conjunto ao superávit do período anterior, resultará numa redução do estoque de passagem para 716,8 mil toneladas.

Além disso, é observado variações no consumo de arroz, Gráfico 3, em que o consumo total de arroz no Brasil não vem acompanhando a tendência de crescimento da população brasileira, que vem sendo observada desde 1982, somente no período observado, o consumo per capita beneficiado no Brasil teve uma redução de aproximadamente 16%, o que corresponde 6,9 kg/hab/ano. A diminuição da demanda vem ocorrendo, principalmente, em virtude do aumento de renda de populações mais pobres e mudanças nos hábitos alimentares.

Figura 9 – Evolução da população e do consumo do arroz em casca no Brasil



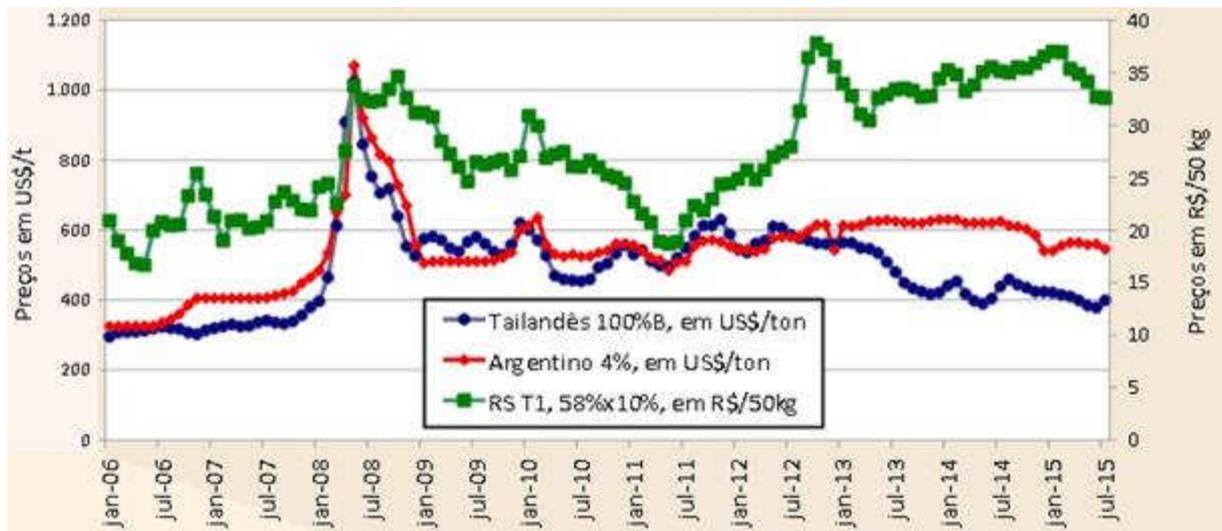
Fonte: FAOSTAT, 2004

4.2.2 Preços Nacionais

O comportamento do arroz é apresentado no Gráfico 4 para efeito de comparação acerca dos preços praticados nos mercados brasileiro¹⁰, tailandês e argentino.

¹⁰ Representado no gráfico pelo estado do Rio Grande do Sul, responsável por aproximadamente 2/3 da produção nacional.

Figura 10 - Comparativo de preços de arroz tailandês, argentino e brasileiro.



Fonte: Extraído de Infoarroz e Siagro apud CONAB, 2015.

Observa-se que os preços internos não são determinados pelas variações internacionais, neste sentido tais preços são pouco aderentes aos preços apresentados nos demais mercados, como por exemplo, os preços tailandeses em relação aos preços nacionais, que apresentam um índice de correlação de 0,27¹¹, ou seja, apresenta pouca aderência. Todavia, obtemos uma correlação de 0,83, se o cálculo para correlação dos preços tailandeses com a série de preços nacionais em dólar americano.

A correlação entre os mercados argentino e brasileiro, aproxima-se mais de 1, chegando a 0,66, tendo portanto, o preço brasileiro mais aderência em relação ao argentino.

Quando realizado o mesmo cálculo para o produto argentino em relação ao tailandês, o índice passa para 0,78, logo, bastante aderente. Este resultado pode ser justificado pelo fato de ambos os países serem tomadores de preços, em âmbito internacional, direcionam grande parte de suas produções a exportação. O Brasil, por sua vez, destina a maior parte de sua produção ao mercado interno, contribuindo para a independência dos preços nacionais frente ao mercado internacional, como mencionado anteriormente.

¹¹ Valor obtido a partir do cálculo de correlação, sendo os valores variáveis na escala de 0 a 1, quanto mais se aproximar de 1,0, maior é a aderência e quanto mais se aproximar de 0 menor será a aderência.

Alguns trabalhos recentes também demonstram essa forte relação dos preços. Capitani, Miranda e Martines-Filho (2011) estimaram a relação de longo prazo entre os preços do Brasil e do Mercosul, mostrando que além da existência de cointegração, a relação causal se dá no sentido de influência do mercado brasileiro sobre os mercados argentinos e uruguaio. Adicionalmente, Capitani e Miranda (2012), demonstraram a forte relação destes preços e da relação causal do Brasil para com os países do Mercosul, além de mostrarem uma forte integração dos preços argentinos e uruguaio com os preços internacionais, porém, estes sem influência significativas no mercado brasileiro, o que demonstra que o Brasil ainda não está totalmente integrado com o mercado internacional de arroz.

Analisando os preços no Rio Grande do Sul no período da safra de 2011/12, notamos que houve um aquecimento na cotação do arroz, que atingiu o valor de R\$ 38,19/ saco de 50 kg em meados de 2012. A alta no preço da saca foi resultado da baixa produção ocorrida no período na região sul do Brasil, Argentina e Uruguai.

A tendência à queda, que até então vinha sendo mostrada, foi revertida já no início da safra de 2013/14, graças a formação de estoque do total produzido tomada pela cadeia produtiva, culminou na redução da oferta do produto, em busca de preços atrativos durante o período da entressafra.

A entressafra de 2012/13, foi marcado pela estabilização do preço, porém, ainda em patamares elevados, com média anual de R\$ 33,08/ saco de 50kg. O fator importante ocorrido e que definiu o comportamento dos preços foi a definição de um preço de liberação de estoques públicos (PLE), nesta safra de R\$ 33,28/saco de 50kg, o que permitiu o direcionamento das expectativas dos atores dentro do mercado de arroz.

A estabilização, com pouca oscilação e preços remuneradores, manteve-se ainda ao longo de todo período comercial da safra de 2013/14.

5 ANÁLISE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS INTERNACIONALIZAÇÃO

Para estabelecer as características específicas a respeito do incremento da internacionalização da orizicultura brasileira, tomou-se como base a análise do setor à luz das principais teorias e estudos empíricos de empresas ligadas ao agronegócio que já estão inseridas no mercado internacional, além do levantamento de informações econômicas. Dessa maneira procurou-se traçar um paralelo entre os processos de internacionalização descritos no presente trabalho, alinhado as especificidades do setor produtivo do arroz.

Nesse contexto, serão analisados os processos de internacionalização já consolidados a partir do Modelo Uppsala levando-se em consideração que o modelo demonstra de forma consistente a aplicação da internacionalização do mercado do agronegócio, sendo observada como base em diversos estudos ligados ao agronegócio.

5.1 ABORDAGEM UPPSALA

A partir da análise teórica do modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, relacionado ao processo de internacionalização, foi elaborado o quadro a seguir, com base nessa teoria em conjunto com os estudos de casos aplicados ao agronegócio, no qual se procurou estabelecer um paralelo entre os casos estudados, fundamentados nos mecanismos de internacionalização característicos do modelo, adaptando-o a realidade do setor.

Quadro 3 - Análise da Internacionalização da Orizicultura brasileira

CARACTERÍSTICA	TEORIAS	APLICADO À ORIZICULTURA
Modo de Entrada	“Cadeia de estabelecimento” 1. Atividades de exportação irregulares 2. Atividades de exportação por meio de representantes 3. Escritórios de vendas 4. Produção internacional	Observado em parte.
Mercados	Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica.	Não observado.
Movimento Gradual	Desenvolvimento das atividades internacionais como consequência de decisões incrementais baseado em aprendizagem e comprometimento de recursos.	Observado em parte.
Comprometimento com o mercado externo	Gradual. Relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento de recursos.	Observado. Observado.
Aprendizagem	Desenvolvimento de conhecimento de acordo com entrada em novos mercados.	Observado.

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as informações contidas no quadro 3, temos:

O setor a princípio está voltado para o atendimento do mercado doméstico, com volume pequeno de exportação irregular, a maior parte da exportação é de arroz quebrado destinado ao atendimento de países mais pobres.

Mercados iniciais não foram escolhidos com base na distância psíquica, como é sugerido na teoria. No caso estudado, a escolha do mercado para exportar se dá apenas vislumbrando a oportunidade em atender uma demanda

crescente, no qual o mercado interno do país em questão não é capaz de suprir, isso já é observado com a exportação de grão quebrado em países africanos bem como nas possíveis próximas etapas com início das exportações no mercado asiático. Neste caso, esta característica observada contraria a literatura quanto a escolha do destino de internacionalização, uma vez que os países escolhidos países africanos e países asiáticos possuem grande distância psíquica em relação ao Brasil.

Nota-se que em empresas ligadas ao agronegócio, como é o caso do objeto do estudo, além de outros estudos encontrados na literatura, existe a característica comum de apresentar um processo de internacionalização que ocorra de forma gradual é o mais observado com comprometimento de recursos a medida que se desenvolve o conhecimento de tal mercado.

A partir das informações observadas no cenário econômico atual em observância a prospecção para os próximos anos, e tomando como ponto de partida o desenvolvimento do processo de internacionalização, por meio do incremento nas exportações, podemos presumir que no processo, a cadeia de estabelecimento ocorrerá em partes, não sendo observado nem o sequenciamento das etapas, e nem estas ocorreram em sua totalidade.

A exportação é a opção adotada para que o setor produtivo do arroz se insira de maneira efetiva no comércio internacional, pois trata-se de uma operação que exige baixa disponibilidade de capital para investimento e pouca experiência no mercado. Tal decisão releva similaridades consistentes com as teorias apresentadas, no entanto, diferente do proposto pelo modelo de Uppsala, que indica que o início das operações das empresas ocorre por meio das exportações indiretas, neste caso o início se dá através de exportações diretas. Este comportamento mostra-se condizente com as proposições teóricas, conforme tratado por Amantucci (2009), que afirma que a exportação é a melhor opção para adentrar em um determinado mercado, uma vez que quando as empresas atuam em mercados externos, fatidicamente estarão mais expostas aos riscos e competição, que serão diminuídos por ser uma modalidade com um grau de risco mais reduzido e baixo comprometimento.

O setor a princípio está voltado para o atendimento do mercado doméstico, com volume pequeno de exportação. Apesar da quantidade do grão exportada ainda

ser reduzida e basicamente a maior parte da exportação é de arroz quebrado destinado ao atendimento de países mais pobres¹².

Outro ponto a ser vislumbrado, diz respeito às demais etapas da cadeia de estabelecimento, verificando-se que neste caso a teoria está de acordo com a realidade, já que inicialmente o desenvolvimento das operações comerciais se deu dentro do mercado nacional e só posteriormente seria iniciada em ambiente externo, como é defendido por Johanson e Vahlne (1977).

A escolha dos mercados, não terá relação com a lógica descrita quanto à distância psíquica, pois se baseará na análise de estudos para identificar oportunidades no mercado externo, sobretudo, em países cuja demanda pelo grão esteja em ascensão como é o caso da China, onde os valores referentes ao consumo superam os valores indicados nas respectivas produção/safra, elucidando o exposto, foi observado na safra 13/14 uma produção total de 142,53 milhões de toneladas, contraposta ao consumo de 148,40 milhões de toneladas (quadro 3). Em posse destes dados, juntamente com os demais dados contidos no quadro concluímos a existência de uma demanda não atendida pela produção do grão no mercado chinês, mostrando-se um potencial mercado para exportação do produto brasileiro.

Para Johanson e Vahlne (1977) algumas adaptações seriam possíveis dentro do processo de internacionalização, em vista a características específicas de cada empresa.

Outra característica defendida pelos autores no modelo Uppsala dizem respeito que o gradualismo e o comprometimento são obtidos à medida que adquire-se mais experiência nos mercados externos, assim seu grau de envolvimento também aumentaria. Tal característica também foi observada nos estudos de caso aplicados ao agronegócio, discutidos no presente trabalho, no qual foi apresentado um aumento dos números de mercados com o passar do tempo, em conjunto a isso procurou-se lançar novos produtos em vista de atender o mercado externo, aumentando, portanto sua competitividade, nível de conhecimento e participação internacional. No entanto, no que se refere ao comércio de arroz, segundo Giordano e Spers (1998), que define que a cadeia orizícola tem como

¹² Países da África e América Latina.

característica possuir produtos com baixo valor final e pouca possibilidade de diferenciação ou agregação de valor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização deve ser considerada como um instrumento essencial à sobrevivência de empresas e economias, no que se refere à busca de novos mercados através do comércio internacional e na manutenção do próprio mercado doméstico. Motivo pelo qual a internacionalização tem sido amplamente discutida tanto em esfera teórica como em âmbito organizacional.

Nesse sentido, o presente estudo mostra-se relevante ao analisar o atual cenário econômico no setor da orizicultura brasileira, propondo estratégias para internacionalização, a partir de estratégias embasadas nas teorias de Uppsala.

Como se trata de um estudo baseado na análise de determinado setor para propor uma possível estratégia de internacionalização, não é possível fazer generalizações empíricas. Embora, seja possível chegar a conclusões de caráter-geral, a partir deste, em situações similares em processos de internacionalização.

O processo de internacionalização da orizicultura no Brasil foi analisado sob a perspectiva, de dentro para fora, através das exportações, sendo observados pontos de similaridades e distinção, no que se refere aos pressupostos da teoria de internacionalização, conforme tratado anteriormente, principalmente ligadas à Escola Uppsala.

Em primeiro momento, devemos considerar que o desempenho do processo de internacionalização não pode ser desatrelado do fato de o país, privilegiar as culturas com grande demanda internacional como alvos preferenciais das políticas governamentais.

Em segundo lugar, deve-se reconhecer que apesar de o arroz ser uma *commodity* agroindustrial existem limitações impostas à análise pelo fato de as informações agregadas estarem muito mais vinculadas à outras *commodities* agroindustriais voltadas ao mercado externo, representadas por produtos como soja, açúcar e/ou café. E limitações acerca de estudos empíricos, que em sua maioria tratam a internacionalização baseando-se em empresas e não em setores agrícolas.

Contudo, a partir da análise apresentada ao longo do estudo ligado ao baixo investimento no exterior por parte das empresas brasileiras, pode-se presumir que o objeto de estudo, assim como o agronegócio em si, encontram-se restritos àquele que é apontado pela Escola de Uppsala como o estágio inicial da

internacionalização: as exportações. Porém, há que se considerar também as características específicas do Brasil, que apresenta vantagens como grande extensão de terras agricultáveis, preço da terra e elevada produtividade. Por conseguinte, tais vantagens acabam por baratear o custo de produção, tornando inviáveis, em âmbito econômico, os investimentos diretos no exterior, elegendo, portanto a exportação como a forma mais conveniente de internacionalização.

Assumindo-se o fato do Brasil, necessitar definir estratégias que visem atender o mercado interno, mostra crucial o desenvolvimento de estudos para identificar oportunidades de mercado externo para o arroz brasileiro, em vista da saturação observada no mercado doméstico.

Outro ponto relevante diz respeito aos potenciais mercados para o arroz brasileiro, sendo eles os mercados do oeste africano, que adquirem produtos de qualidade inferior a preços mais reduzidos e existe também a crescente demanda asiática pelo produto. Os dados apresentados nesta pesquisa mostram que o Brasil pode e deve inserir-se no comércio internacional, buscando a diversificação de mercados, principalmente, em observância da saturação comercial interna, já mencionada anteriormente, além de utilizar o comércio como um mecanismo de influência, controle e regulação sobre o preço praticado no cenário nacional, através do escoamento de parte da produção excedente gerando divisas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acompanhamento da safra brasileira de grãos, safra 2014/15. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em:

<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_09_11_10_42_03_boletim_graos_setembro_2015.pdf>. Acesso em: 01 Nov. 2015.

Acompanhamento da safra brasileira de grãos, safra 2015/16. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em:

<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_10_16_10_52_19_safras_outu_2015.pdf>. Acesso em: 20 Out. 2015.

ALONÇO, Airton dos Santos et al. **Cultivo do Arroz Irrigado no Brasil**. Embrapa Clima Temperado – Sistema de Produção, no. Três. ISSN 1806-9207 Versão Eletrônica. 2005. Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/index.htm>>. Acesso em: 25 Abr. 2015.

AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDERSON, Erin; COUGHLAN, Anne T. **International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution**. The Journal of Marketing, p. 71-82, 1987.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. **Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions**. Journal of international business studies, p. 1-26, 1986.

CAPITANI, D. H. D.; MIRANDA, S. H.G.; MARTINES-FILHO, J. G. **Determinantes da demanda brasileira por importação de arroz do Mercosul**. Revista Brasileira de Economia e Sociologia Rural, v. 49, n. 3, 2011, p. 545-572.

CAPITANI, D.H.D.; MIRANDA, S.H.G. **Dinâmica no mercado de arroz do Mercosul: análise da causalidade de preços e integração com o mercado internacional**. 2015, 20 p. No prelo.

CAPITANI, D. H. D.; MIRANDA, S. H.G. **Integração econômica e causalidade entre preços de arroz no Mercosul**. In: 50º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2012, Anais... Vitória: SOBER, 21 p.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **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.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**, v. 53, 2005. Disponível em: <<http://www.focusri.com.br/artigos01.html>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Conjuntura Semanal de Arroz, período de 11/05 à 15/05/2015. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS//uploads/arquivos/15_05_19_15_06_03_arroz_semana_20__110515_a_150515.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2015.

COSTA, Armando João Dalla; SILVA, I. M. **A Sadia e a internacionalização do agronegócio paranaense**. Artigo apresentado no V ECOPAR-Encontro de Economia Paranaense. Curitiba: UFPR, v.4, 2007. Disponível: <<http://www.empresas.ufpr.br/ecopar-sadia.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

FAOSTAT - Food and Agriculture Organization of the United Nations. Dados de Cultivo de Arroz no Mundo. Disponível em: <<http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEMAIS, Carlos A. (Org). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

HYMER, Stephen Herbert. **The international operations of national firms: A study of direct foreign investment.** Cambridge, MA: MIT press, 1976.

JANK, Marcos Sawaya. **Agronegócio - adição de valor e internacionalização.** Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/comunicacao/artigos/agronegocio-adicao-de-valor-e-internacionalizacao>>. Acesso em: 25 Mai. 2015.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies.** Dreamtech Press, 2005.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. **The export development process: an integrative review of empirical models.** Journal of international business studies, p. 517-551, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise.** 7. Ed. Editora Elsevier, 2014.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** São Paulo: Pearson, 2012.

PACHECO, Carolina Burnier. **Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira.** 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Carolina__Pacheco.pdf>. Acesso em: 17 Out. 2015.

Perspectivas da agropecuária, safra 2013/14. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_09_13_14_55_32_perspectivas_da_agropecuaria_2013.pdf>. Acesso em: 02 Dez. 2015.

Perspectivas da agropecuária, safra 2014/15. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_09_10_18_03_00_perspectivas_2014-15.pdf>. Acesso em: 02 Dez. 2015.

Perspectivas para a agropecuária, safra 2015/16. Brasília: CONAB, 2015. Disponível em:

<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_09_24_11_44_50_perspectivas_agropecuaria_2015-16_-_produtos_verao.pdf>. Acesso em: 10 Nov. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RACY, Joaquim Carlos. (Org). **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

REZENDE, Otávio; DE CAMPOS, Luiza Antunes Garcia. Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem—estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais. **Revista Pretexto**, v. 11, n. 2, 2010.

SANTOS, Alberto Baêta dos. **Cultivo do Arroz Irrigado no Estado do Tocantins**. Embrapa Arroz e Feijão - Sistemas de Produção, No. Três. ISSN 1679-8869 Versão eletrônica. 2004. Disponível em:
<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoTocantins/index.htm>>. Acesso 20 mai. 2015

SILVA, Elizabeth Rosa; RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. A Internacionalização do Agronegócio Brasileiro: Gradualismo, Aprendizagem e Redução dos Custos de Transação. **XXXI ENANPAD**, 2007. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B1693.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

SILVA, Itiel Moraes; CHAGAS, Ana Carla Cavalcante; SIQUEIRA, Samara Vieira. **Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino**. ., v. 7, n. 2, p. 107-136, 2012. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/913.pdf>>.
Acesso em: 01 Jun 2015.

UNIVERSIDADE Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas.
Comissão da Biblioteca Prof. Dr. Daniel Joseph Hogan. **Normas para elaboração dos trabalhos de conclusão de cursos**. Limeira: [s.n.], 2015. Disponível em:
<<http://www.fca.unicamp.br/biblioteca>>. Acesso em: 10 dez. 2015

.
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 1997.