

## REAd. Revista Eletrônica de Administração



Todo o conteúdo deste periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma [Licença Creative Commons](#).

Fonte: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112013000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 dez. 2020.

### REFERÊNCIA

THOMÉ, Karim Marini; MEDEIROS, Janann Joslin; CALEGÁRIO, Cristina Lélis Leal. Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 219-246, abr. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000100009>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112013000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 dez. 2020.

# **ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: EVIDÊNCIA EM UMA *TRADING COMPANY* QUE ATUA ENTRE ECONOMIAS EMERGENTES**

**Karim Marini Thomé**

thome@unb.br

Universidade de Brasília - Brasília, DF/Brasil

**Janann Joslin Medeiros**

janann@unb.br

Universidade de Brasília - Brasília, DF/Brasil

**Cristina Lélis Leal Calegário**

ccalegario@dae.ufla.br

Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG/Brasil

Recebido em 05/12/2011

Aprovado em 07/11/2012

Disponibilizado em 01/04/2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **RESUMO**

No presente estudo retomam-se os questionamentos de Peng (2004; 2003) a respeito do que direciona a estratégia da firma e do que determina o sucesso ou o fracasso em negócios internacionais. Mais especificamente, investiga-se o que direcionou a estratégia de uma *trading company* e o que determinou o seu sucesso em negócios internacionais. O referencial teórico é dividido em duas partes. A primeira diz respeito ao negócio da *trading company*, pautada na atuação triangular de relacionamento entre *trading company*, clientes e fornecedores. Na segunda parte versa-se sobre as distintas abordagens ou bases da estratégia em negócios internacionais: competição industrial, recursos e capacidades da firma e condições e transições institucionais. O estudo é de natureza descritiva e qualitativa. Na coleta dos dados primários foram utilizados roteiro de entrevistas em profundidade, observação direta não participativa e análise documental, ao longo dos meses de julho de 2010 a janeiro de 2011. O caso selecionado para estudo é uma *trading company* que apresenta elevado volume transacionado entre economias emergentes. Os resultados evidenciaram que não há direcionador único na estratégia da *trading company* estudada. O que se observou foi uma variedade de estratégias baseadas ora em competitividade industrial, ora em recursos e capacidades da firma, ora em condições institucionais. Cada direcionador correspondeu, assim, a um determinado momento na trajetória da *trading company* estudada. Da mesma maneira, não foi observada uma ordem cronológica linear entre os direcionadores, tampouco a obsolescência dos direcionadores. Ao contrário, as evidências apontam que os direcionadores

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

são cumulativos e cíclicos, e necessitam ser revisados e, até mesmo, repensados, em função de atributos organizacionais e de contexto ambiental que se modificam. O determinante de sucesso da *trading company* estudada em negócios internacionais entre economias emergentes foi identificado como a capacidade da firma em gerenciar as interfaces entre os recursos e capacidades da firma, as demandas de competitividade industrial e as condições e transições institucionais. Esta capacidade possibilitou à firma estudada se sobressair à dificuldade e a explorar oportunidades de negócios em diferentes partes do globo.

**Palavras-chave:** Estratégia; Negócios Internacionais; Economias Emergentes; *Trading Company*

**INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY: EVIDENCE FROM A TRADING COMPANY THAT OPERATES IN EMERGING ECONOMIES**

**ABSTRACT**

This case study revisits the questions raised by Peng (2004; 2003) with respect to what drives firm strategy and the determinants of success or failure in international business. Specifically, the study investigates what drives the strategy of a trading company and determines its success in international business. The theoretical framework focuses on trading companies and the triangular relationships between these companies, their clients and their suppliers and on three approaches or bases of strategy in international business, those of industrial competitiveness, firm resources and capabilities, and institutional contexts and transitions. The study, descriptive and qualitative in nature, collected data by means of in-depth interviews, document analysis and non-participant observation during the period from July, 2010 to January, 2011. The firm selected for study is a trading company conducting a large percentage of its total transactions between emerging economies. Results demonstrate that there is no single driver of this trading company strategy. Rather, there was evidence of the use of a variety of strategies, driven at times by the demands of industrial competitiveness, at times by firm resources and capabilities, and at times by institutional conditions. Each driver corresponded to a specific moment in the trajectory of the trading company studied. In addition, there was no evidence neither of a linear chronological order for these drivers, nor of driver obsolescence. On the contrary, the evidence of the study suggests that drivers are cumulative and cyclical, requiring review and even re-thinking when organizational and environmental characteristics undergo change. The determinant of success for the trading company studied was identified as the firm capability to manage the interfaces among firm resources and capabilities, the demands of industrial competitiveness, and institutional conditions and transitions. It is the capability to manage these interfaces that has permitted the firm to overcome the adversities and exploit the business opportunities in emerging economies around the world.

**Keywords:** Strategy; International Business; Emerging Economies; Trading Company.

## INTRODUÇÃO

*Trading companies* são frequentemente estudadas em sistemas de distribuição, mais especificamente na literatura de canais ou de cadeias (COUGHAN *et al.*, 2002). Na maioria das vezes, as *trading companies* são retratadas como nas palavras de Chintakananda, York, O'Neil e Peng (2009, p. 304): “empresas de serviços especializadas em dar suporte na conexão de produtores de um país com seus compradores internacionais”, dando assim a impressão que são intermediadoras comerciais que estabelecem relações lineares com fornecedores e também com compradores para efetuar ganhos sobre as transações decorrentes entre estes.

Temas acadêmicos que visualizam parte/fração da atuação das *trading companies*, tais como fatores influentes na seleção e comprometimento entre *trading companies* e indústrias, desempenho de firmas que utilizam *trading companies* para exportar, papel de facilitador de comércio de *trading companies* e relacionamentos bilaterais/dependência envolvendo *trading companies* (MADSEN: MOEN; HAMMERVOLD, 2012; AHN; KHANDELWAL; WEI, 2011; ANTRÀS; COSTINOT, 2011, CHINTAKANANDA *et al.*, 2009; PENG *et al.*, 2006; LAGES; MONTGOMERY, 2004) são recorrentes. Contudo, estudos que analisem a atuação de *trading companies* de maneira holística - ou seja, como parte de uma relação tripartite entre fornecedores e compradores nos negócios internacionais contemporâneos - são escassos. Quando se trata de um olhar estratégico a respeito de sua atuação, mais que escassos, são raros.

O atual ambiente de negócios vivido pelas *trading companies* é muito mais complexo que a turbulência descrita por Achrol (1991) e é devido ao aumento vertiginosa da globalização. Na visão de Ellis (2001), a globalização ameaça significativamente as *trading companies*. Segundo ele, o desenvolvimento de tecnologias para comunicação, transporte e sistemas bancários/financeiros, combinado com a crescente internacionalização de indústrias e agentes varejistas, tem remodelado diversas atribuições das chamadas tradicionais funções de distribuição internacional, entre elas as desempenhadas por *trading companies*.

Observa-se, ainda, que os estudos de negócios internacionais tendem a focá-los no sentido mercado desenvolvido/emergente ou inverso (KEDIA; GAFFNEY; CLAMPIT, 2012 WRIGHT *et al.*, 2005), o que não oferece um quadro completo do comércio internacional contemporâneo.

## Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

Neste contexto, o presente estudo visa contribuir para a melhor e mais completa compreensão do atual papel e atuação das *trading companies*, à luz dos questionamentos de Peng (2004; 2003) a respeito do que direciona a estratégia da firma e do que determina o sucesso ou o fracasso em negócios internacionais. Procura-se compreender a atuação de uma *trading company* no sentido amplo do conceito, de maneira holística, incorporando as ideias de Peng, Wang e Jiang (2008) e Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) a respeito da estratégia em negócios internacionais e focalizando um caso que envolve transações entre economias emergentes.

Mais especificamente, o estudo se propõe a investigar *o que direciona a estratégia de uma trading company e o que determinou o sucesso da mesma em negócios internacionais*. Para elucidar estes questionamentos o artigo conta o referencial teórico na seção dois, procedimentos metodológicos na terceira seção, seguidas pela análise e discussão dos dados e por fim as considerações finais contendo as limitações e sugestões para estudos futuros.

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Adota-se, neste estudo, um conceito de *trading companies* mais amplo que aquele de Chintakananda *et al.* (2009), que os caracterizam como agentes de suporte ou facilitadoras de transações. Considera-se que a atuação dessas empresas é complexa e se caracteriza por especialização em intermediação com base em comissões ou revendas de produtos (ELLIS, 2001; PENG; YORK, 2001). Esta intermediação envolve múltiplos agentes que se inter-relacionam em direções horizontais e/ou verticais, assim como a participação ativa na estruturação das transações (FUNG *et al.*, 2007; HAVILA *et al.*, 2004; DYER; SINGH, 1998; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

#### 1.1 O negócio da *trading company*

A *trading company*, como comentado anteriormente, encontra-se situada na interlocução de agentes, se posicionando como elo fundamental numa relação triangular entre fornecedor e cliente na conduta de seu negócio. A relação triangular, ou de tríade, vem do termo *triad* ou *triadic*. Apesar de não ter uma tradução consagrada no português, o termo,

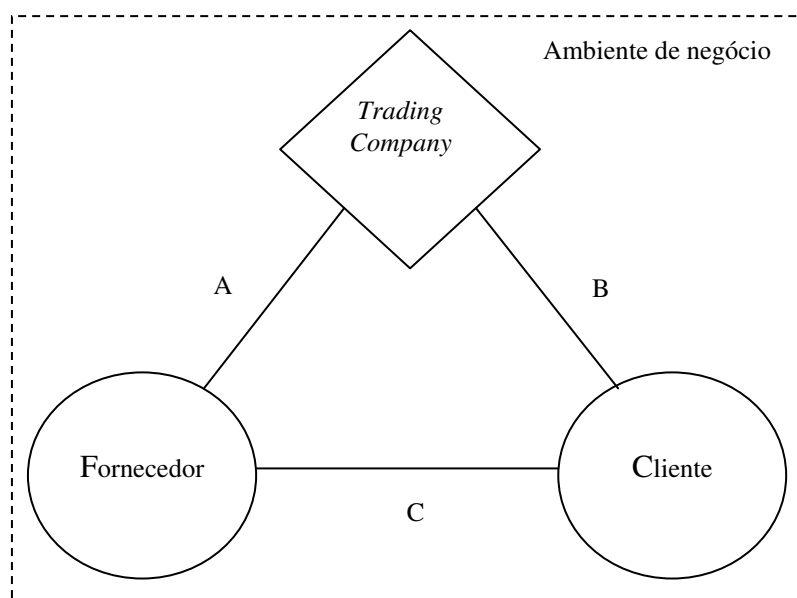
como utilizado na análise de relações comerciais, significa uma relação tripartite (GRANOVETTER, 1973).

De acordo com Havila *et al.* (2004), a *triad* pode ser aplicada em relações com intermediários de duas maneiras. Utilizando-se a Figura 1 para explicar as duas situações no contexto do negócio da *trading company*, tem-se:

i) interação fechada, em que exista influência de igual, ou muito próxima a igual, intensidade entre os três atores participantes do relacionamento, ou seja, as ligações A, B e C apresentam o mesmo vigor e acontecem simultaneamente. Neste caso, a *trading company* atua como comissionado, tendo a função de assessorar ou agir como interlocutor de um específico fornecedor ou cliente e

ii) interação aberta, com diferentes intensidades de interações entre os agentes, havendo interações da *trading company* com cliente (B) e também com fornecedor (A) para que, conseqüentemente, seja realizada a transação do fornecedor para o cliente (C), desse modo caracterizando um sistema aberto no qual as relações A e B precedem a relação C.

Percebe-se que, na interação aberta, a *trading company* atua como revendedor/atravessador, detendo o direito de propriedade do produto e impactando diretamente a formação do preço do produto transacionado. Nesse caso, realmente as relações são bilaterais, A e B, quando a *trading company* percebe possibilidades de ligações C entre demandantes e fornecedores, que lhe sejam benéficas. Já na interação fechada, a *trading* atua como uma espécie de corretora, que apresenta uma relação com fornecedor e comprador, e intermedia a relação em que o fornecedor vende ao comprador. Ou seja, na interação aberta, a *trading company* efetua compra e venda bilateralmente, enquanto na outra situação não compra ou vende nada, participa ao longo do processo e recebe uma porcentagem da venda de uma ou outra parte (ou as duas).



**Figura 1** - Estrutura de *triad*

Fonte: Adaptado de Fung *et al.* (2007) e Havila *et al.* (2004).

A *triad*, assim como qualquer outra rede de negócios, é entendida como um sistema orgânico que pode ser estudado, dependendo da natureza de seu questionamento, com base em relacionamentos, estruturas, posições e processos (EASTON, 1992). Percebe-se, pela leitura de Easton (1992), que relações *dyadics* podem ser utilizadas para analisar redes interorganizacionais, contudo, dada a natureza do negócio da *trading company*, a unidade de análise de *triad* traz aporte meso-analítico e permite aprofundar a compreensão holística das relações envolvidas.

Na Figura 1 retrata-se a relação de *triad* que é resultado das interconexões da *trading company* com um fornecedor e um cliente. Contudo, não expressa a total gama de possibilidades de interações do seu portfólio, já que *trading companies* não têm interação apenas com um fornecedor e/ou um cliente, mas, sim, com um portfólio de possíveis fornecedores e clientes (ELLIS, 2001).

As interações representadas pelas linhas A, B e C, na Figura 1, além das dificuldades decorrentes das negociações e transações expressas em Williamson (1991), acontecem em comércio internacional e se caracterizam por serem realizadas em contextos caracterizados por condições institucionais complexas, decorrentes de diferenças culturais, políticas, geográficas, normativas e legais dos países de origem de fornecedores e clientes. Lidar com essa complexidade e contornar as dificuldades decorrentes das diferentes condições

institucionais faz parte do serviço realizado pela *trading company*. A capacidade de lidar com adversidades deste tipo se desenvolve ao longo da trajetória da firma e passa a fazer parte do seu *core business*, dando possibilidade para a *trading company* explorar oportunidades de negócios nos mais diversos países ou regiões (JONES, 1998). O desenvolvimento de negócios estaria ligado, assim, a fatores menos deterministas e mais evolucionistas (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Sendo assim, as *trading companies* acabam por ver o ambiente de negócios como uma grande rede de possíveis interações não restrita necessariamente ao plano econômico, mas podendo envolver relações e atividades em outros planos (como o social e o institucional) que podem refletir no campo organizacional (PENG *et al.*, 2008; RAUCH, 2001; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

## 1.2 Estratégia em negócios internacionais

Os últimos trinta anos foram marcados por mudanças na conjuntura da economia internacional e do ambiente dos negócios. Dentre as principais mudanças destacam-se o surgimento de novos países industrializados, como Singapura e Coreia do Sul e, mais recentemente, os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China. O impacto criado por estes países ao embarcar em transações comerciais internacionais e na expansão dessas foi tamanho que pesquisadores da área dos negócios internacionais chamam este fenômeno de terceira onda (*third wave*) (MARTELL, 2007; BIGGSMANN; FAM, 2011).

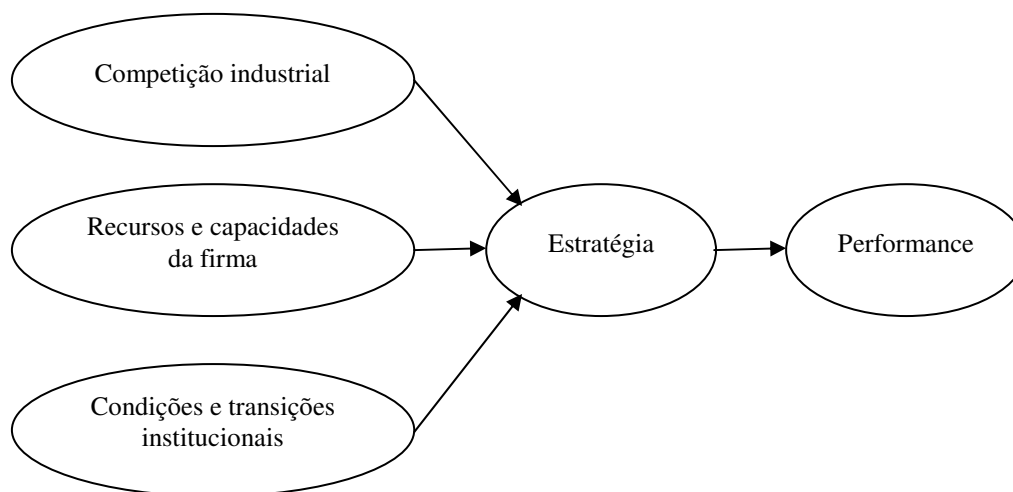
Foi com o olhar sobre este contexto que Peng (2004; 2003) questionou os fatores estratégicos que direcionam a firma e os possíveis focos determinantes de sucesso e fracasso organizacional na área de negócios internacionais. Tais indagações acabaram por resultar em um complemento às teorias estratégicas baseadas na competição industrial (PORTER, 1985) e nos recursos (BARNEY, 1991) que retomam a discussão das instituições levantadas por North (1990) e Scott (1995), colocando, assim, a visão baseada nas instituições como uma nova temática neste campo de pesquisa, formando, dessa forma, o que Peng *et al.* (2008) e Peng (2006) chamam de tripé de sustentação estratégica, expressa na Figura 2.

Apesar de Peng *et al.* (2008) reconhecerem a importância da competição industrial e dos recursos e capacidades da firma, eles ressaltam que as instituições formais e informais



Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

acabam sendo negligenciadas e isso veio à tona quando países emergentes ou em desenvolvimento tornaram-se destaque na esfera econômica.



**Figura 2** - As três pernas de sustentação estratégica.  
Fonte: Peng *et al.* (2008, p.923).

O institucionalismo discutido por Peng *et al.* (2008) e Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) é, sobretudo, norteado em North (1990), que conceitua instituições como as “regras do jogo” que normatizam a interação entre firmas e em Scott (1995), que as conceitua como estruturas regulatórias, normativas e cognitivas que provêm estabilidade ao comportamento social. Tomadas em conjunto, as duas perspectivas institucionalistas propiciam óticas formais e informais sobre seu objeto.

Foi sob esta perspectiva institucional que Peng (2003, p. 275) apontou como uma das características dos mercados emergentes a “propensão de mudanças conjunturais nas regras formais e informais do jogo que afetam as firmas como jogadores”, rotuladas por ele como “instituições transitórias”. Este fato é também ressaltado por Meyer e Peng (2005) e é tratado, nos casos estudados por estes autores, como consequência da transformação do sistema geopolítico e econômica. Focando na transição socialista para capitalista em países do centro e leste europeu, sobretudo na Rússia, estes autores observaram as dificuldades/barreiras para a atuação de empresas estrangeiras nesse mercado postas por essas regras do jogo, como evidenciados nos trabalhos de Aidis e Adachi (2007).

Outros exemplos de significativa repercussão de atributos institucionais são encontradas em Estrin e Prevezer (2010) e em Faruq (2011). No primeiro trabalho, Estrin e

Prevezer (2010) evidenciam diferentes problemas de entrada e saída de firmas em detrimento de diferentes constituições institucionais nos países hospedeiros do BRIC e em Faruq (2011) foi identificado que existe relação entre atributos institucionais (corrupção, burocracia e seguridade nos direitos de propriedade) e qualidade das exportações.

Peng *et al.* (2008) argumentam que as condições e transições institucionais constituem um fator que influencia a estratégia da firma em ambiente de negócios internacionais em pé de igualdade com a estrutura industrial e os recursos e capacidades da firma, posição mantida no estudo de Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009), que trata a abordagem institucional como elo que liga vários debates atuais no campo de estratégia global.

Assim, com a finalidade de identificar o direcionador da estratégia de uma *trading company*, bem como seu fator determinante para o sucesso em negócios internacionais, adota-se o tripé de sustentação estratégica proposto por Peng *et al.* (2008), ou seja, competição industrial, recursos e capacidades e condições e transições institucionais.

Como atributos da competição industrial capazes de propiciar liderança em custos, segmentação e/ou diferenciação (PORTER, 1985), se utilizam aqui as mesmas variáveis que Ellis (2001) utilizou - especialização e diversificação, ao longo de três dimensões: produto (natureza), geografia (locais de fornecedores e clientes) e função (atravessador e/ou comissionado).

Com respeito aos recursos e capacidades, a teoria baseada nos recursos, assim como a teoria da rede de negócios, evidencia que fatores idiossincráticos relacionados à trajetória podem moldar a firma e/ou a rede (BARNEY *et al.*, 2001; DYER; SINGH, 1998; BARNEY, 1991). Na teoria da visão baseada em recursos, firmas procuram acumular recursos que variam em raridade, possibilidade de imitação, escassez, possibilidade de comercialização (BARNEY *et al.*, 2001). Peng (2001) confirma a possibilidade da aplicação desta teoria em ambiente internacional e afirma que recursos acumulados em negócios internacionais podem gerar vantagens para os seus detentores. Ele chama a atenção para o capital social desenvolvido em redes de negócios e para o conhecimento tácito que a empresa desenvolve e procura manter em operações globais, tratando-os como recursos distintivos (MILLS *et al.*, 2002).

Estabelecer ponte entre a visão baseado em recursos e a visão baseada em instituições é a ideia de Wright *et al.* (2005), que permite compreender que, em economias emergentes ou em transição, empresas possam enfrentar escassez e, até mesmo, obsolescência de recursos.

## Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

Assim, onde os recursos eram antes valiosos sob um regime de governo tornam-se menos valiosos no âmbito de instituições mais orientadas para o mercado. Desse modo, arranjos organizacionais, tais como grupos empresariais (conglomerados) e redes interorganizacionais, podem se manifestar em economias emergentes como uma forma de adaptação para lidar com os problemas de instituições do mercado subdesenvolvidas. No entanto, como as economias emergentes se movem em direção ao sistema de mercado, as redes pertencentes a tais sistemas econômicos podem precisar se reestruturar, a fim de acessar os recursos e capacidades necessárias para ter sucesso em um ambiente mais competitivo e dinâmico (PENG; ZHOU, 2005; OLIVER, 1997) necessitam, então, de capacidades dinâmicas (TEECE *et al*, 1997) que lhes permitam renovar/reconfigurar competências para atingir congruência com o ambiente empresarial em mutação.

A visão baseada em instituições ressalta as estruturas formais ou informais que regulam o desenvolvimento de negócios e podem moldar a competição industrial, bem como os recursos e as capacidades da firma (PENG *et al.*, 2008; PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009). As dimensões das instituições podem ser visualizadas no Quadro 1, desdobradas em níveis de formalização (NORTH,1990) e em pilares (SCOTT,1995) e operacionalizadas, respectivamente, como regras, leis, regulamentos e como normas de grupos, valores culturais, e cognição influenciada por etnia, religião e educação.

**Quadro 1-** Dimensões das instituições.

Formalização (NORTH, 1990)	Pilares (SCOTT, 1995)	Operacionalização
Formais	Regulação (coersão)	Regras Leis Regulamentos
Informais	Normatização	Normas de grupos Valores culturais
	Cognição	Etnia Religião Educação

Fonte: Adaptado de North (1990) e Scott (1995).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade do presente trabalho pode ser considerada exploratório-descritiva, tendo como referência Tripodi, Fellin e Meyer (1975). Enquadra-se como estudo de caso (Yin, 2001) com abordagem qualitativa (Miles; Huberman, 1994; DOZ, 2011).

Birkinshaw, Brannen e Tung (2011) revelam que estudos qualitativos têm papel proeminente no enriquecimento do campo de estudos de negócios internacionais, contudo, a partir da década de 1990, perderam espaço para trabalhos quantitativos. Os autores veem que os métodos qualitativos vêm retomando lugar e este fato se deve à possibilidade de cobrir um conjunto de técnicas que podem descrever, decodificar, traduzir e chegar a um significado que não é expresso em frequência, capturando, dessa forma, fenômenos orgânicos do ambiente internacional de negócios (WELCH et al, 2011; DOZ, 2011).

A *trading company* estudada foi escolhida por apresentar operações majoritariamente (aproximadamente 90% do total) entre economias emergentes que oferecem um quadro diferente do campo de negócios internacionais (PENG *et al.*, 2008; PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009; WRIGHT *et al.* 2005; MEYER; PENG, 2005), ter atuação em negócios internacionais consolidada (cerca de 25 anos), ser um caso de sucesso em negócios internacionais entre economias emergentes e mostrar receptividade para fornecer dados à pesquisa. A empresa movimentou, ao longo do ano de 2010, valores próximos a US\$ 60 milhões de dólares em transações por mês.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas descritas no Quadro 2, ao longo dos meses de julho de 2010 a janeiro de 2011.

**Quadro 2-** Etapas da pesquisa.

1ª Etapa	Análise Documental	Análise documental envolvendo aproximadamente seis mil contratos de compra e venda da <i>trading company</i> , a intenção nesta etapa foi a) identificar produtos transacionados, bem como centros de origem de fornecedores e compradores, b) contextualizar o pesquisador quanto as atividades desempenhadas e c) dar sustentação inicial a formulação das entrevistas.
2ª Etapa	Primeira entrevista	Abordou o tema do negócio da <i>trading company</i> , fizeram-se perguntas abertas e contextuais quanto a motivos e razões para transações com produtos e fornecedores/clientes levantados na análise documental bem como as estratégias organizacionais utilizadas para realizar tais transações. Três analistas foram entrevistados pessoalmente no Brasil e dois pessoalmente na Rússia.
3ª Etapa	Análise de conteúdo da primeira entrevista	Agrupou-se os motivos e razões para transações com produtos e fornecedores/clientes com base nas pernas de sustentação estratégica de Peng, Wang e Jiang (2008).
4ª Etapa	Segunda entrevista	Abordou o tema motivos e razões bem como as estratégias organizacionais categorizados pela análise de conteúdo da primeira entrevista, em situações dissonantes entre os entrevistados. A intenção da segunda entrevista foi triangular as informações para que o pesquisador toma-se conhecimento da situação real passada pela firma. A segunda entrevista foi realizada via voz sobre IP ( <i>voice over internet protocol - voip</i> ) com os mesmos entrevistados da 2ª etapa.

Fonte: Resultado de Pesquisa

## Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

Para a coleta dos dados primários, lançou-se mão de um roteiro de entrevistas semiestruturadas baseada em questões abertas que levaram em consideração as pernas de sustentação estratégica de Peng, Wang e Jiang (2008).

As entrevistas foram feitas em inglês com os cinco analistas de negócios da referida *trading company*, sendo conduzida segundo as indicações de Miles e Huberman (1994), as categorias e subcategorias de análise desenvolvidas no estudo encontram-se em Apêndice. Os analistas de negócios também são parte detentora da propriedade da *trading company* estudada, o perfil dos analistas é feito no Quadro 3, bem como o tempo e o número de entrevistas realizada com cada um.

**Quadro 3** - Perfil da coleta dos dados primários.

	Analista A	Analista B	Analista C	Analista D	Analista E
Idade	62	55	52	40	43
Tempo na firma (anos)	25	25	23	11	10
Tempo de duração da 1ª entrevista (2ª etapa da pesquisa)	2h e 35'	2h e 15'	1h e 30'	1h e 55'	1h e 40'
Tempo de duração da 2ª entrevista (4ª etapa da pesquisa)	30'	25'	30'	25'	25'

Fonte: Resultado de Pesquisa.

Para analisar e interpretar os dados colhidos foi utilizada a técnica da análise de conteúdo (MILES; HUBERMAN, 1994). Com esta técnica identificaram-se tópicos comuns relacionados ao entendimento dos direcionadores da estratégia e o fator determinante de sucesso da referida firma em negócios internacionais ao longo de sua trajetória. Esta técnica foi escolhida por ser reconhecida como válida e de largo emprego em estudos qualitativos (MILES; HUBERMAN, 1994; WELCH et al, 2011; DOZ, 2011).

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Tratamos, a seguir, da trajetória e do desempenho da empresa estudada, assim como da identificação dos fatores direcionadores de sua estratégia, vistos pelas lentes de competição industrial, visão baseada em recursos e visão baseada em instituições.

### 3.1 Caracterização da *trading company* e de seu negócio: trajetória e atual performance

A firma estudada foi fundada em 1986, na Holanda e um resumo de sua trajetória pode ser visto na Figura 3. Suas atuações iniciais eram baseadas no comércio de flores e queijos holandeses para outros países da Europa Ocidental, com destaque para França, Itália e Alemanha. Nesta fase, a *trading company* atuava como atravessador, adquirindo os produtos no seu centro de origem e revendendo-os em outros mercados, tais como os referidos anteriormente.

1986	1991	1996	2001	2006	2011
Início das atividades no comércio de flores e queijos. Retirada das atividades no setor de queijo e novo foco no setor de flores. Novos fornecedores, na África e na América Central.	Iniciam operações com novos produtos agrícolas, nos mesmos países fornecedores. Conquista de novos clientes da Europa Ocidental.	Conquista de novos fornecedores da América do Sul e da Europa Oriental. Expansão via aquisição de <i>tradings</i> . Entrada no mercado de carnes. Criação de centros de negócio.	Começo de transações entre clientes e fornecedores de economias emergentes. Início de operações comerciais com clientes no Oriente Médio.	Entrada no mercado Asiático. Aumento de transações envolvendo economias emergentes. Saída do setor de flores.	Saída do mercado Asiático. Concentração de operações em economias emergentes. Possui 4 centros de negócios e 36 pessoas envolvidas diretamente.

**Figura 3** - Trajetória simplificada como linha do tempo da *trading company* estudada, em quinquênios.  
Fonte: Resultado de Pesquisa.

Com menos de seis meses de atuação, a firma estudada retirou-se do mercado de queijos e permaneceu apenas no setor de flores. De acordo com os respondentes, o primeiro desafio encontrado pela empresa em questão era com relação ao seu posicionamento no mercado. Os mercados de queijos e flores, na visão dos respondentes, apresentavam-se em movimento de estruturação, com a integração vertical de grandes empresas por parte dos fornecedores e clientes, ou seja, dos antigos produtores e varejistas europeus desses produtos.

A estratégia escolhida para enfrentar esta situação foi sair do setor de queijos e direcionar-se a setores de flores menos competitivos, especificamente o de flores tropicais. É evidenciado na entrevista que a intenção com este posicionamento era entrar em um segmento no qual a firma estudada pudesse fornecer produtos diferenciados dos encontrados nos

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

mercados europeus naquela época, procurando novos fornecedores, fora da rota normal de produtores holandeses.

Com o conhecimento de clientes varejistas no ramo florista e a identificação de oportunidades no nicho de flores tropicais, a empresa passou a procurar e selecionar novos fornecedores que tivessem disponibilidade de produtos. Os fornecedores foram encontrados em três países africanos e dois países centro-americanos, totalizando, assim, onze pequenos e médios produtores de flores tropicais, que apresentavam as características desejadas pela *trading company*.

Até o momento, percebe-se que fatores preconizados pela abordagem de estrutura industrial (PORTER, 1985), tais como poder de barganha de fornecedores e clientes, e pressões concorrenciais, foram determinantes para a estratégia de atuação da firma. Passagens da entrevista apenas tomam conotações institucionais a partir do momento que a *trading company* passa a negociar e a transacionar com fornecedores externos à Europa.

Pela perspectiva institucional, a principal dificuldade encontrada pela *trading company* dizia respeito a critérios formais da regulação institucional, ou seja, leis e regras que envolviam as transações diferentes daquelas com as quais a firma estava acostumada a lidar. Como alternativa para contornar, nas palavras de um dos respondentes, “(...) diversas incompreensões”, eram utilizados interlocutores locais, para diminuir os problemas ocasionados pela assimetria institucional e permitir a maior fluidez das negociações e do comércio.

A trajetória organizacional começa a evidenciar o desenvolvimento de recursos e capacidades organizacionais necessárias para efetuação de negócios em ambientes institucionais diferenciados, sobretudo em conhecimento tácito de como lidar com ambiente diferente ao que deu origem a firma. A formação desse conhecimento é indicada pelos respondentes como de grande importância para que a *trading company* inicie operações com outros produtos, também do setor agrícola, envolvendo outros fornecedores nos mesmos países africanos e centro-americanos.

Com a possibilidade de fornecimento de novos produtos, um cliente varejista que já apresentava histórico de transação acabou por redirecionar a firma estudada, em função de atividades de fornecimento para as suas subsidiárias periféricas ao país de sua matriz que se localizava no Reino Unido e, assim, entrou em novos mercados (Portugal, Espanha e Irlanda)

utilizando a rede de atuação de seu cliente que, por sua vez, impulsionou novo desenvolvimento de conhecimento tácito nestes mercados.

A importância da rede de negócios fica acentuada na fala dos entrevistados e esta trajetória confirma a possibilidade de entrar em mercados pela rede de clientes e/ou fornecedores mencionada por Johanson e Vahlne (2009), traçando, desse modo, linhas de evolução conforme citado por Håkansson e Snehota (1995).

Entre os anos de 1996 e 2001, novos fornecedores foram prospectados devido ao conhecimento de oportunidades de negócios dos então clientes na Europa Ocidental. Percebe-se, pelas entrevistas, que a *trading company* apresenta a capacidade de captar conhecimento de sua rede. Houve também a aquisição de outras duas *trading companies* que já atuavam em mercado da América do Sul e da Europa Oriental. Esta diversificação de países de atuação foi simultânea ao processo de expansão internacional de empresas varejistas e, até mesmo, de indústrias processadoras descritas por Ellis (2001) e evidenciadas também neste estudo. Desse modo, pela própria conjuntura de mercado, a firma estudada passou a ter clientes em economias emergentes, quando anteriormente eram exclusivamente de economia desenvolvida, abrindo, assim, a possibilidade de triangular negócios entre economias emergentes. Este fato, de acordo com as entrevistas, só se tornou possível pela experiência antecedente de transações desenvolvidas pela *trading company* com clientes varejistas e fornecedores, assim como descrito por Lages e Montgomery (2004).

Assim como mencionado por Dunning e Lundan (2008), a internacionalização de empresas ou, até mesmo, a atuação de multinacionais pode apresentar problemas de operações em economias emergentes. Os entrevistados comentaram que a *trading company* estudada percebeu que empresas varejistas que tiveram o processo de expansão internacional em economias emergentes esbarraram em dificuldades, sobretudo em fatores institucionais, assim como mencionado por Peng *et al.* (2008). O entendimento dessa situação se tornou fator decisivo para que a *trading company* iniciasse a atuação também como um agente comissionado. Desse modo, a firma estudada passava a executar as duas formas de atuação em *triad* descritas por Havila *et al.* (2004).

Outro fator que contribuiu para a decisão de atuação como comissionado, lembrado por um dos entrevistados, foi o fato de que os valores/volumes transacionados inicialmente entre mercados emergentes eram extremamente altos, já que poucas empresas estavam operando nesse mesmo sentido comercial. Desse modo, a situação de mercado era de



## Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

concentração nas transações que refletia em altos valores, incompatíveis com o capital da organização naquele momento.

O incremento no volume das transações foi tamanho que impulsionou a formalização de cinco centros de negócios (CN) - na América do Sul, Oriente Médio, Europa Oriental, Hong Kong e África, respectivamente - pela firma estudada. De acordo com os entrevistados, estes CN tinham a finalidade de aumentar a interação de informações entre portfólios de clientes e fornecedores, dar continuidade à proximidade nas relações institucionais da *trading company* nas operações de exportação e importação e manter os recursos humanos, recursos estes que são reconhecidos pelos entrevistados como os detentores de conhecimento tácito desenvolvido pela firma.

Atualmente, a firma não conta mais com o CN Hong Kong. A justificativa dada para o fechamento deste CN se relaciona ao fato de a firma apresentar insuficiência de escala de negócios, bem como a insucesso no estabelecimento das relações institucionais (formais e/ou informais) necessárias para sustentar as relações de negócios no respectivo mercado, como descritos por Peng e Zhou (2005).

A *trading company* conta com cinco analistas que percorrem constantemente os CN, onze consultores responsáveis pela prospecção de novos clientes e fornecedores, bem como manutenção e desenvolvimento do relacionamento com os atuais. Os consultores, diferentemente dos analistas, permanecem fixos no CN de sua contratação. O CN com menor número de consultores é o do Oriente Médio, com dois. Os demais mantêm três. Por fim, há vinte operadores incumbidos de realizar operações de transações comerciais, cerca de cinco por CN e fixos.

Como mencionado, a firma lida majoritariamente com negócios entre mercados emergentes (aproximadamente 90%) e, no ano de 2010, realizou média mensal de US\$ 60 milhões em transações. Encontra-se, atualmente, operando com 27 produtos, destacando-se carne bovina e de cordeiro, trigo, madeira, açúcar, batata e maçã, e em 32 países, sobretudo Brasil, Argentina, Rússia, África do Sul, Venezuela, Nigéria, Irã e Emirados Árabes Unidos.

### 3.2 Competitividade industrial

De acordo com a própria natureza do negócio das *trading companies*, observa-se que, ao longo de sua trajetória, a estratégia da firma estudada apresentou características

consistentes com direcionadores preconizados pela abordagem de competitividade industrial. Impulsionada por situações limitantes à sua atuação ou por oportunidade de negócios, lançou mão de diversas estratégias organizacionais, como ilustrado no Quadro 4.

**Quadro 4** - Estratégias organizacionais utilizadas ao longo da trajetória da *trading company*.

Motivo	Referência acadêmica que aborda o motivo	Estratégia organizacional	Ano
Pressões de clientes, fornecedores e concorrentes	Porter (1985); Ellis (2001); Coughlan, Stern <i>et al.</i> (2002) e Jones (1998).	Retirada do setor de queijos e redirecionamento no setor de flores ao segmento de flores tropicais.	1986
		Retirada do mercado asiático e concentração nos centros de negócios restantes	2010
		Redirecionamento para fornecedores de produtos demandados em outras regiões do globo, obtenção de 11 pequenos/médios produtores (rendimento de cada fornecedor inferior a U\$ 50 mil ao ano).	1986
Ganho de escopo	Porter (1985); Coughlan, Stern <i>et al.</i> (2002) e Ellis (2001)	Diversificação de produtos e diversificação geográfica de clientes e de fornecedores	1986, 1987 e 1990
		Diversificação de função	2002
		Diversificação de geografia (clientes), em mercado do Oriente Médio e asiático.	2001 e 2007
Ganho de escala	Porter (1985); Coughlan, Stern <i>et al.</i> (2002) e Ellis (2001)	Ampliação das transações com agentes que apresentavam histórico de transações.	1997, 2003, 2007 e 2010
		Aquisição de outras <i>trading companies</i>	1998

Fonte: Resultado de Pesquisa.

Os motivos acima referidos tratam-se, sobretudo, de pressões exercidas por fornecedores, clientes e concorrentes, bem como ganhos de escala e escopo. Estes fatores direcionadores podem ser explicados pela estrutura dos mercados em que a *trading company* se localizava e que se traduziram em estratégias organizacionais utilizadas na tentativa de permanecer e obter sucesso em seu negócio.

### 3.3 Recursos e capacidades da firma

Menção das capacidades e recursos da firma apenas começou a aparecer nas entrevistas a partir do momento em que se tocou no início das atividades voltadas a países centro-americanos e africanos, na tentativa de prospectar novos fornecedores para clientes

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

européus. Durante a trajetória da firma, podem-se notar várias mudanças estratégicas, algumas vezes condicionadas a momentos de dificuldades e grandes pressões e outras respondendo a oportunidades. Na maioria das situações, as mudanças foram ocasionadas por uma demanda no ambiente externo. Para manter-se competitiva, teve de desenvolver, por diversas vezes, estratégias emergentes e precisou adequar seus objetivos a novas demandas por meio do desenvolvimento de novas competências, como a capacidade de lidar com ambientes de transição institucional e a intermediação de transações em mercados emergentes, visando à competitividade ou à perpetuação de seu negócio.

Evidenciam-se no discurso dos entrevistados elementos tais como conhecimento tácito (em duas entrevistas) e capital social/rede de negócios (todos os entrevistados), mencionados por Johanson e Vahlne (2009), Peng (2001), Dyer e Singh (1998) e Håkansson e Snehota (1995), que podem ser caracterizados como recursos competitivos utilizados na gestão do negócio da *trading company* estudada. Estes recursos competitivos foram consolidados e expandidos ao longo da trajetória organizacional, de maneira que permitissem a perpetuação dos negócios da firma e possibilitassem a sua expansão. Cada movimento, entrada/saída/expansão/retração, de atividades e operações em mercados internacionais tinha particularidades relacionadas ao nível de conhecimento dos analistas, consultores e operadores.

Há evidências do desenvolvimento, ao longo do tempo, de uma capacidade dinâmica da firma, que mostra evolução condicionada à aprendizagem adquirida na trajetória organizacional e às mudanças enfrentadas no ambiente competitivo de negócios internacionais. Desse modo, as capacidades dinâmicas criadas e desenvolvidas pela firma estudada ilustram bem a dependência de percurso (*path dependence*) que produz *expertise* em um determinado negócio. É difícil de ser imitada pelos concorrentes e é capaz de gerar vantagem competitiva ao seu detentor, assim como mencionado por Peng (2001).

Por duas vezes, as entrevistas apontaram as capacidades da firma como geradoras de vantagens para seu detentor. A primeira passagem relata a situação que impulsionou a saída da firma estudada do mercado de queijos na Europa Ocidental, ainda no ano de 1986. Este episódio, de acordo com os entrevistados, se deveu às capacidades superiores dos concorrentes naquele mercado, deixando a *trading company* estudada em desvantagem. O outro evento diz respeito ao ganho de escala, derivado da rede de negócios, dos clientes varejistas que se internacionalizaram e necessitavam de fornecimento em novas localidades

geográficas, sendo necessária a expansão dos serviços da firma estudada para as então novas subsidiárias estabelecidas por aquele cliente varejista. Caracteriza-se aqui a importância da capacidade relacional que resulta no que Johanson e Vahlne (2009) chamam de expansão de mercado para mercado, utilizando a rede de negócios de clientes.

Com a intenção de encontrar a menor unidade que se expressa o recurso competitivo aqui descrito, chegou-se à atuação das pessoas que executam e operam os negócios internacionais que estão situadas na firma estudada. De acordo com as entrevistas, analistas, consultores e operadores carregam o conhecimento tácito criado pela organização e, em muitas ocasiões, são identificadas como imagem da própria *trading company* frente à sua rede de negócios. A firma, no intuito de evitar fuga de conhecimento tácito e, até mesmo, manter representatividade frente à rede de negócios, procura formar e reter recursos humanos.

### 3.4 Condições e transições institucionais

Logo com a primeira mudança de fornecedores holandeses para fornecedores centro-americanos e africanos, a firma se defrontava com as dificuldades de lidar com diferenças institucionais. As diferenças mais imediatamente notadas foram em âmbito institucional formal/regulatório relacionado a leis, regras e regulamentos de formalização da transação (atributos contratuais) e com a burocracia envolvida no ato da exportação.

Em outras situações, o nível institucional formal/regulatório estabelecia limitações ao negócio da *trading company*, apresentando barreiras técnicas ao comércio internacional de alimentos do tipo descrito por Henson e Loader (2001). Tais normas acabam vedando ou limitando o comércio internacional de alguns produtos transacionados pela firma estudada, afetando negativamente os negócios de clientes da firma radicados em países onde vigoram tais barreiras. Um exemplo seria o caso da carne bovina brasileira *in natura* que era transacionado com clientes em países da Europa Ocidental.

As instituições formais/regulatórias encontradas foram classificadas, pelos entrevistados, em dois tipos: as imutáveis e as flexíveis. As imutáveis são as leis fixas que independem da atuação da *trading company*. Por exemplo: a Argentina sobretaxa em “X”% o valor do açúcar bruto de cana brasileiro que entra naquele país. Já as flexíveis dizem respeito a processos/trâmites burocráticos decorrentes da exportação que admitem interferência de ação por parte da *trading company*, como no caso de emissão de guia para importação de trigo

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

argentino por organizações que pretendem trazê-lo ao Brasil. Tais guias podem demorar dias para serem emitidas, contudo, com ações informais, a *trading company* estudada consegue obtê-las em 3 horas, ou seja, a situação pode ser influenciada por capacidades organizacionais que interferem em instituições informais.

O fenômeno mencionado é analisado por Peng e Luo (2000) e caracterizado como *micro-macro link*, e é tido como normal em economias emergentes (PENG, 2003). Este *micro-macro link* seria, então, uma ligação em um baixo nível de representatividade - como o relacionamento interpessoal - que reflete em um alto nível de atuação, por exemplo, relacionamento inter-organizacional, performance e proximidade público-privada.

Instituições informais (NORTH, 1990), normativas e cognitivas (SCOTT, 1995) também foram analisadas e, pelo posicionamento dos respondentes, apresentam tanta ou até mais importância que as instituições formais/regulatórias, pois, muitas vezes, os limites de atuação por elas estabelecidos não estão expressos ou claros. Muitas vezes, as instituições informais, no sentido mais amplo de North (1990), podem causar acréscimo de dificuldades nas interconexões realizadas pela *trading company*. Um exemplo disso são os clientes varejistas que atuam no Irã e, devido a motivos religiosos, demandam carne bovina brasileira e ovina argentina produzida por um sistema diferenciado de abate, realizado por muçulmanos. Outro é o caso dos grupos de interesse que atuam em Hong Kong, na Rússia e no Brasil, e podem criar situações crônicas para o negócio da *trading company* devido à sua representatividade frente a instituições informais. Como foram apreciadas, as dificuldades em lidar com instituições informais desse tipo, relativamente comuns em economias emergentes, motivaram a retirada do CN Hong Kong da firma estudada.

Contudo, quando a firma consegue, com seus recursos e capacidades, gerenciar as interfaces com as instituições informais e aos ambientes competitivos, percebeu-se que há a construção de um envolvimento de proximidade entre as partes, que se torna difícil rompê-lo. Conforme revelam as evidências colhidas, a *trading company* estudada traz, em sua rede de negócios, relacionamentos que não se restringem apenas a agentes comerciais, impulsionada por exigências das instituições formais e informais que moldam e permeiam o ambiente de negócios em economias emergentes. Observa-se, assim, como, na prática, pode funcionar a interação de recursos da firma com fatores institucionais, postulada por Oliver (1997). Ficou evidenciado que as instituições, sim, têm poder de influenciar a firma estudada, mas que a

firma também consegue modificar e selecionar seu ambiente de negócios, a incluir o ambiente institucional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou investigar o que direciona a estratégia de uma *trading company* e o que determina o sucesso da mesma em negócios internacionais. Contudo, não foi possível nominar, dentre os fatores descritos por Peng *et al.* (2008), um único direcionador da estratégia da *trading company* estudada. O que se pode notar é uma variedade de estratégias baseadas ora em competitividade industrial, ora em recursos e capacidades da firma e ora em condições institucionais. Cada direcionador correspondeu, assim, em um determinado momento, a um norteador estratégico na trajetória da *trading company* estudada. Da mesma maneira, não foi observada uma ordem cronológica linear entre os direcionadores, tampouco a sua obsolescência. Ao contrário, as evidências apontam que os direcionadores são cumulativos e cíclicos, ou seja, podem necessitar ser revisados e, até mesmo, repensados, em função de atributos organizacionais e do contexto ambiental, que se modificam.

O determinante de sucesso da mesma em negócios internacionais entre economias emergentes foi considerado aqui como a capacidade da firma de gerenciar as interfaces entre os fatores de competitividade industrial, recursos e capacidades e das condições e transições institucionais. Esta capacidade possibilitou, assim, que a firma estudada se sobressaísse nas adversidades e explorasse oportunidades de negócios em diferentes partes do globo.

Conclui-se que o resgate de North (1990) e Scott (1995), proposto por Peng *et al.* (2008), é válido para explicar o ambiente de negócios da *trading company* estudada e suas possíveis interações organizacionais decorrentes. As sugestões que se fazem para estudos futuros dizem respeito às interações entre os fatores estratégicos utilizados em economias emergentes, criando e desenvolvendo interconexões de fatores que possam explicar o sucesso ou o fracasso de firmas em detrimento de seu ambiente de negócios escolhido. Por fim, espera-se que este artigo fomente a discussão a respeito da estratégia e da atuação de *trading companies*, bem como de outras formas organizacionais que atuem entre economias emergentes.

Finalmente, cabe observar que o método utilizado não permite a extrapolação das análises para todo o universo de *trading companies* que atuam em economias emergentes, restringindo, desse modo, as conclusões ao caso estudado.

### REFERÊNCIAS

ANTRÀS, P.; COSTINOT, A. Intermediated trade. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 126, n. 3, p.1319–1374, 2011.

AHN, J. KHANDELWAL, A. K. WEI, S.-J. The role of intermediaries in facilitating trade. **Journal of International Economics**, vol. 84, n. 1, p. 73, 2011.

AIDIS, R.; ADACHI, Y. Russia: firm entry and survival barriers. **Economic Systems**, vol. 31, n. 4, p.391-411, 2007.

ACHROL, R. S. Evolution of marketing organization: new forms for turbulent environment. **Journal of Marketing**, vol. 55, p.77-93, 1991.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n.1, p.99-121, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, vol. 27, 625-641, 2001.

BIGGESMANN, S.; FAM, K.-S. Business marketing in BRIC countries **Industrial Marketing Management**, vol. 40, p.5-7, 2011.

BIRKINSHAW, J.; BRANNEN, M. Y.; TUNG, R. L. From a distance and generalize to up close and grounded: reclaiming a place for qualitative methods in international business research. **Journal of International Business Studies**, n. 42, p.573-581, 2011.

CHINTAKANANDA, A.; YORK, A. S.; O'NEIL, H. M.; PENG, M. W. Structuring dyadic relationships between export producers and intermediaries. **European Journal of International Management**, vol. 3 n.3, p.302-327, 2009.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EI-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. ed.6. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DOZ, Y. Qualitative research for international business. **Journal of International Business Studies**, vol. 42, p.582-590, 2011.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institution and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal Management**, vol. 25, p.573-593, 2008.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 4, p.660-679, 1998.

EASTON, G. Industrial networks: a review. In. AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.). **Industrial networks: A new view of reality** London: Routledge, p. 1-27, 1992.

ESTRIN, S; PREVEZER, M. A survey on institutions and new firm entry: how and why do entry rates differ in emerging markets?. **Economic Systems**, vol. 34, n. 3, p. 289-308, 2010.

ELLIS, P. D. Adaptative Strategies of trading companies. **International Business Review**, vol. 10, n.2, p.235-259, 2001.

FARUQ, H. How institutions affect export quality. **Economic Systems**, vol. 35, n. 4, p. 586-606, 2011.

FUNG, P. K. O.; CHEN, I. S. N.; YIP, L. S. C. Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study. **European Journal of Marketing**, vol. 41, n. 1, p.159-180, 2007.

GRANOVETTER, M. S. The Strenght of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, vol.78, n. 6, p.1360-1380, 1973.

HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. International business: relationship triads. **International Marketing Review**, vol. 21, n. 2, p.172-186, 2004.



HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business network**. New York: Routledge, 1995.

HENSON, S.; LOADER, R. Barriers to agricultural exports from developing countries: the role of sanitary and phytosanitary requirements. **World Development**, vol. 29, n. 1, p.85-102, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, vol. 40, p.1411-1431, 2009.

JONES, G. Multinational trading companies in history and theory. In JONES, G. **The Multinational Traders**. London: Routledge, p.1-21, 1998.

KEDIA, B.; GAFFNEY, N.; CLAMPIT, J. EMNEs and Knowledge-seeking FDI. **Management International Review**, vol. 52, p.155-173, 2012

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, vol. 38, n. 9, p.1186-1214, 2004.

MADSEN, T. K.; MOEN, O. HAMMERVOLD, R. The role of independent intermediaries: the case of small and medium-sized exporters. **International Business Review**, vol. 21, p.535-546, 2012.

MARCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**, Cheltenham: EdwardElgar, 2004.

MARTELL, L. The third wave in globalization theory. **International Studies Review**, vol. 9, p.173-196, 2007.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions. **Journal of International Business Studies**, vol. 36, p.600-621, 2005.

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. ed. 2 Oaks, CA: Sage, 1994.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 9, p.679-713, 1997.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, vol. 27, n. 6, p.803-829, 2001.

PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, vol. 43, p.486-501, 2000.

PENG, M. W.; YORK, A. S. Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources. **Journal of International Business Studies**, vol. 32, n. 2, p.327-346, 2001.

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, vol. 28, n.2, p.275-296, 2003.

PENG, M. W. Identifying the big question in international business research. **Journal of International Business Studies**, vol. 35, n. 2, p.99-108, 2004.

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

PENG, M. W.; ZHOU, J. Q. How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, vol. 22, n. 4, p.321-336, 2005.

PENG, M. W.; ZHOU, Y.; YORK, A. S. Behind make or buy decisions in export strategy: a replication and extension of Trabold. **Journal of World Business**, vol. 41, n. 3, p.289-300, 2006.

PENG, M. W. **Global strategy**. Cincinnati: Thomson, 2006.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, vol. 39, n. 5, p.920-936, 2008.

PENG, M. W.; PLAGGENKUHLE-MILES, E. G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, vol. 11, n.1, p.51-68, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para analisar indústrias e seus competidores**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAUCH, J. E. Business and social network in international trade. **Journal of Economic Literature**, vol. 39, p.1177-1203, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Oaks, CA: Sage, 1995.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUNEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, p.509-533, 1997.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Petrópolis: Alves, 1975.

WELCH, C.; PIEKKARI, R.; PLAKOYIANNAKI, E.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. 2011. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, vol. 42, p.740-762, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, p.269-296, 1991.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, vol. 42, n. 1, p.01-33, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### Apêndice

	Categoria	Subcategoria	Frequência (%)
Competição Industrial	Pressão por clientes, fornecedores e competidores	Retirada se setores específicos	100,0
		Retirada de fornecedores e clientes	100,0
		Redirecionamento de fornecedores e clientes	100,0
		Retirada de mercados específicos	80,0
	Ganho de escopo	Diversificação de produto e cobertura geográfica	100,0
		Diversificação de função (forma de intermediar negócios entre clientes e fornecedores)	80,0
	Ganho de escala	Ampliação das transações	80,0
Aquisição de outras <i>trading companies</i>		60,0	
Recursos e capacidades da firma	Recursos e capacidades físicas	Criação de Centros de Negócios	100,0
		Aquisição de equipamentos de comunicação	80,0
	Recursos e capacidades humanas e organizacionais	Expansão e diversificação de fornecedores	80,0
		Expansão e diversificação de clientes	80,0
		Intensificação da relação com clientes varejistas em processo de internacionalização	60,0
		Entrada em novos mercados via relacionamento com clientes	80,0

Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes

		Criação de conhecimento pela experimentação de novos mercados	40,0
		Exploração de conhecimento tácito pela entrada em novos mercados similares aos já conhecidos	40,0
		Aquisição de capacidades e conhecimento tácito como resultado de aquisição de outras <i>trading companies</i>	60,0
		Centro de negócios com pessoas detentoras de conhecimento tácito local	60,0
		Visitas constantes dos analistas aos centros de negócios – intenção de difundir informações e integrar os centros de negócios	100,0
		Política de treino e retenção de funcionários	100,0
		Condições e transições institucionais	Diferenças institucionais
Reconhecimento e diferenciação entre instituições flexíveis e imutáveis	80,0		
Prospecção e aquisição de fornecedores capazes de atender aos requisitos institucionais demandados por mercados específicos	100,0		
Abertura de centros de negócios regionais	100,0		
Barreiras institucionais	Retirada do comércio de produtos específicos de países onde as barreiras para esses produtos eram consideradas insuperáveis		80,0
	Prospecção e aquisição de fornecedores capazes de atender aos requisitos institucionais demandados por mercados específicos		80,0
Pressão institucional	Construção de ampla rede de relacionamentos nos países onde opera – rede que inclui agentes não-econômicos		100,0
	Fechamento de Centros de Negócios		100,0